

EL ECO-HOTEL HACIENDA FLOR AMARILLO

**“Plan de negocio para el desarrollo de infraestructura hotelera ecoturística
en el municipio de Puerto López, Meta”**

JHON JAIRO GUZMÁN ANGULO

JUAN SEBASTIÁN PORTELA PALACIO

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN
BOGOTÁ
2018**

EL ECO-HOTEL HACIENDA FLOR AMARILLO

**“Plan de negocio para el desarrollo de infraestructura hotelera ecoturística
en el municipio de Puerto López, Meta”**

JHON JAIRO GUZMÁN ANGULO

JUAN SEBASTIÁN PORTELA PALACIO

DIRECTOR:

Alexandra Rivera

**Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título de Máster en
Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN
BOGOTÁ
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D. C., junio 14 de 2018.

AGRADECIMIENTOS:

Este documento habría sido imposible de realizar sin el apoyo constante de la universidad Externado de Colombia en cabeza del doctor Noé Velázquez, quién derivo en la doctora Alexandra Rivera la responsabilidad de guiar y contribuir, de forma invaluable para que el resultado, tras más de un año de investigación y dedicación continua, se materializase en el presente documento.

No podemos olvidar el acompañamiento e inquebrantable respaldo de nuestras familias a esta idea, que nació como un impulso incontrolable por hacer un aporte desde nuestros campos profesionales y académicos al desarrollo económico y fundamentalmente a la consolidación de la paz que tanto necesita nuestro país. Todo con miras a dejar un mejor país para nuestros hijos, sobrinos y futuros nietos un país cuya riqueza natural fue cuidada por nuestros padres y de la cuál tenemos la obligación de hacer todo lo posible para que sea conservada y aprovechada por las presentes y futuras generaciones de forma sostenible. Visionando que, las comunidades marginadas de los procesos de integración económica, política y social del país se desarrollen, pero también que sean incluidas como eslabones productivos que formalicen el crecimiento y mejoramiento estructural e inclusivo de nuestra sociedad.

Gracias también a nuestros profesores, que a lo largo del desarrollo de esta maestría nos brindaron de forma abnegada, apasionada y deontológica las herramientas para desarrollar el presente documento, todo en concordancia con la filosofía bajo la que Nicolás Pinzón Warlostén fundará el Externado en 1886. Igualmente, gratitud inmensa con el grupo de compañeros, que a lo largo del proceso se convirtieron en amigos de aula y de vida, sin los que seguramente habría sido mucho más difícil la tarea de lograr culminar cabalmente los pasos básicos que materializan el presente escrito. Gratitud infinita con Alejandro Boada, cuya pasión y coherencia por el desarrollo sostenible del planeta dio un punto de partida, gracias a Diego Luengas, Camilo Romero y a Jhon Moreno y disculpas a los incontables profesores y maestros que por brevedad no mencionamos, sin cuyas enseñanzas desarrollar este trabajo habría resultado simplemente imposible. Agradecimientos

inestimables a todos los profesores y académicos sin cuyos logros no habríamos tenido las herramientas que nutrieron este proceso y derivaron en el presente documento.

DEDICATORIA:

En honor a nuestras familias y a este hermoso país, un lugar del mundo necesitado de paz. Un lugar en el que muchos desean estar, pero del que apenas unos pocos tenemos el privilegio de llamar hogar, un país cohabitamos y transitamos sin un horizonte definido, pero a pesar de ello con enorme tenacidad, fe y convicción hacemos lo impensable por fortalecer y hacer de esta una sociedad en todo el sentido moderno de la palabra, un todo en que nos respetemos y admiremos mucho más por nuestra diversidad que por la uniformidad, más por nuestra legitimidad que por la frecuente ilegalidad, esa misma diversidad que nos imposibilita y al tiempo nos reafirma en la intención de, evolucionar, para hacer de este micro punto en el universo un lugar mejor.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.1. Descripción del problema.....	20
1.2. Formulación del problema.....	20
1.3. Objetivos.....	21
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. LA INDUSTRIA DEL TURISMO	22
2.2. SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA.....	26
2.3. ESTUDIO ESTRATÉGICO DE MERCADO	29
2.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	32
2.3.2. La rivalidad entre los competidores.	33
2.3.3. Poder negociador de los proveedores.	33
2.3.4. Poder negociador de los compradores.	33
2.3.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	34
2.4. TEORÍA DE JUEGOS.....	34
3. MARCO DE REFERENCIA	40
4. DISEÑO METODOLÓGICO	43
5. DESARROLLO	45

5.1. ESTUDIO DE MERCADO.....	45
5.1.1. Análisis del mercado.....	45
5.1.1.1. Análisis del sector y tendencias.....	45
5.1.1.2. Análisis de la demanda.....	48
5.1.2. Encuesta de sondeo del mercado	54
5.1.3. Análisis de las fuerzas de Porter	61
5.1.4. DOFA.....	64
5.1.5. Selección del mercado objetivo	67
5.1.6. Estrategia de mercado.....	67
5.1.8.1. Producto	68
5.1.8.2. Precio	68
5.1.8.3. Plaza.....	69
5.1.8.4. Promoción	71
5.2. ESTUDIO TÉCNICO.....	75
5.2.1. Tamaño del proyecto	75
5.2.2. Localización	77
5.2.3. Ingeniería.....	79
5.3. LA ORGANIZACIÓN.....	83
5.3.1. Direccionamiento estratégico	83
5.3.2. Tipo de organización legal para la fase de operación.....	84
5.3.3. Equipo gestor.....	87

5.3.4.	Estructura organizacional	87
5.3.5.	Sistema de negocio	88
5.3.6.	Alianzas	90
5.4.	PLAN FINANCIERO	90
5.4.1.	Estado de resultados	103
5.4.2.	Flujo de caja	104
5.4.3.	Balance general.....	105
5.4.4.	Indicadores financieros	106
5.4.5.	Análisis de sensibilidad.....	107
5.4.6.	Análisis de escenarios	108
5.4.7.	Conclusión	108
5.5.	EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	109
5.6.	EVALUACIÓN SOCIAL.....	111
5.7.	ANÁLISIS DE RIESGOS	112
6.	CONCLUSIONES (PLAN DE IMPLEMENTACIÓN)	114
6.1.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	114
6.2.	CONCLUSIONES	115
6.2.1.	Cuantificación de la demanda del eco hotel objeto de estudio.	118
6.2.2.	Preferencias de los clientes del proyecto.	118
6.2.3.	Infraestructura requerida para prestar el servicio.	118
6.2.4.	Estructura que se requiere para administrar el eco hotel.	119
6.2.5.	Sostenibilidad económica del proyecto.....	119

6.2.6. Plan de implementación.	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	129

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Gastos por turismo internacional	47
Tabla 2. Arribos de turistas extranjeros a Colombia según la razón del viaje	48
Tabla 3. Proyección de llegadas internacionales por concepto de turismo de naturaleza	51
Tabla 4. Análisis DOFA.	65
Tabla 5. Análisis cruzado para desarrollo de estrategias.	66
Tabla 6. Tarifas para el primer año de operación.....	69
Tabla 7. Opciones de estrategias de comunicación	70
Tabla 8. Instalaciones físicas	76
Tabla 9. Procesos que se efectúan dentro del hotel	79
Tabla 10. Dotación requerida por las diferentes áreas del Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo	81
Tabla 11. Cargos de la empresa	87
Tabla 12. Indicadores macroeconómicos	90
Tabla 13. Proyección de ventas	91
Tabla 14. Tarifas para los servicios.....	93
Tabla 15. Proyección de ingresos	94
Tabla 16. Costo de los lotes y terrenos	95
Tabla 17. Costo de las construcciones.....	95

Tabla 18. Adecuaciones exteriores	96
Tabla 19. Costo del equipamiento de cocina.....	96
Tabla 20. Equipamiento de comedor.....	97
Tabla 21. Equipamiento para bar	98
Tabla 22. Equipamiento para habitaciones	98
Tabla 23. Equipamiento para zonas comunes	99
Tabla 24. Equipamiento para oficinas y recepción	99
Tabla 25. Equipamiento para salón de conferencias.....	100
Tabla 26. Resumen del costo de los equipamientos	100
Tabla 27. Costos de nómina.....	101
Tabla 28. Costo de los servicios públicos	102
Tabla 29. Estado de resultados.....	103
Tabla 30. Flujo de caja	104
Tabla 31. Balance general	105
Tabla 32. Cálculo de valor presente neto.....	106
Tabla 33. Sensibilidad del proyecto al cumplimiento del presupuesto de ventas	107
Tabla 34. Comparación de escenarios (\$ miles)	108
Tabla 35. Análisis del impacto ambiental de la empresa.....	109
Tabla 36. Manejo de las diferentes formas de impacto ambiental.....	110
Tabla 37. Mapa de riesgos	112
Tabla 38. Cronograma para la puesta en marcha	114

Tabla 39. Tarifas diarias de la competencia en Puerto López (\$Col)	129
Tabla 40. Tarifas diarias de los hoteles de Acacías (\$Col)	129
Tabla 41. Tarifas diarias de los hoteles de Villavicencio (\$Col).....	130
Tabla 42. Instrumento de encuesta	132

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Campos productores con producción mayor a 10.000 BPD.....	18
Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter.....	32
Figura 3. Localización de Puerto López	41
Figura 4. Algunas especies de aves en Puerto López	42
Figura 5. Fases de la investigación	43
Figura 6. Cifras generales de turismo interno.....	49
Figura 7. Ingreso de turistas extranjeros a Colombia entre 2004 y 2016	50
Figura 8. Asignación porcentual de turistas por región	50
Figura 9. Frecuencia con que realiza viajes vacacionales	55
Figura 10. Número de acompañantes en viajes vacacionales	56
Figura 11. Presupuesto diario por persona para hospedaje y alimentación	56
Figura 12. Conoce lo qué es ecoturismo.....	57
Figura 13. Le gusta incluir en sus vacacionales el ecoturismo.....	58
Figura 14. Atributos que debe tener un hotel de ecoturismo.....	58
Figura 15. Cómo le gustaría que fueran las caminatas ecológicas	59
Figura 16. Le interesaría un hotel rural del Meta.....	59
Figura 17. Días le gustaría disfrutar en ese destino	60
Figura 18. Distribución y localización de áreas	76
Figura 19. Elementos básicos del direccionamiento estratégico	83

Figura 20. Ventajas percibidas de las SAS	84
Figura 21. Organigrama	88
Figura 22. Sistema de negocio.....	89

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Tarifas de Hoteles en la región	129
Anexo 2. Instrumento de encuesta	132

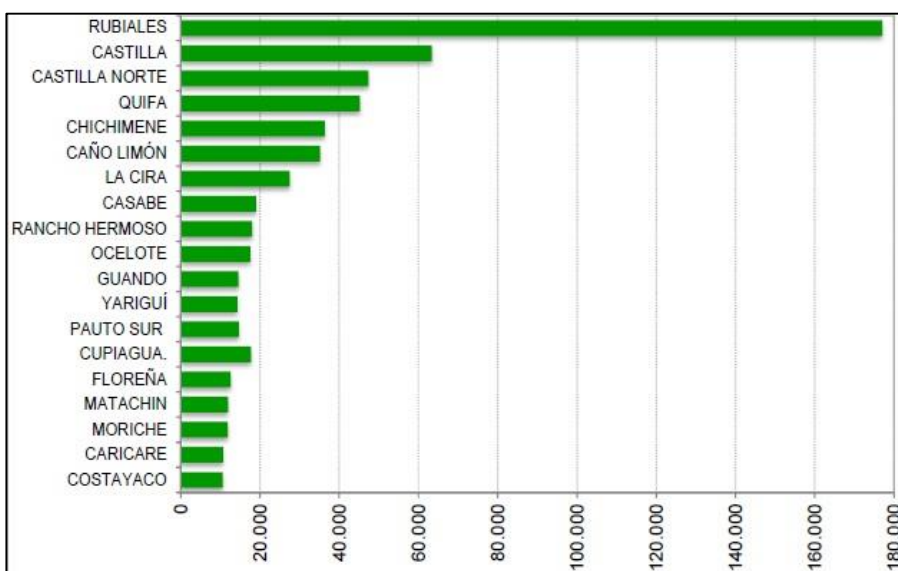
INTRODUCCIÓN

Uno de los territorios que tuvo mayor reconocimiento como escenario de violencia en Colombia durante el conflicto armado fue el Departamento del Meta, ya que allí se desarrollaron diferentes hechos de narcotráfico y paramilitarismo con mayor furor, lo que trajo consigo un espiral de violencia debido a que estas mafias de la droga reclutaban a jóvenes de familias pobres como mulas, testaferros, sicarios, capos para defender sus territorios (Riaño, 2013); de manera simultánea, las milicias guerrilleras también estuvieron en ese territorio con el propósito de recuperar lo que consideraban su territorio, que había sido ocupados por grupos paramilitares. En esas circunstancias, los territorios de este departamento fueron disputados entre guerrilleros y paramilitares, ya que su fin era poder conectar la parte rural con la urbana (Centro de Memoria Histórica, 2014). Las víctimas reconocidas en el departamento del Meta suman 13.122.

Sin embargo, la región se caracteriza también por el gran potencial que ofrece debido a su riqueza natural. En la industria del petróleo, desde el año 2006 se presentó en Colombia un continuo incremento de producción hasta 2012, cuyo promedio diario anual se acerca a los 945 mil barriles por día, superando en 3,3 % la producción de 2011 cuyo total fue de 914 mil barriles por día. Los campos con producción superior a 10.000 BPD se muestran en la Figura 1.

Los campos de mayor producción son liderados por el campo Rubiales con una producción que llegó al 18,8% del total del país, seguido de Castilla con una participación del 6,7%, Castilla Norte que llega a 5%, Quifa a 4,8% y Chichimene a 3,8%; todos estos cinco campos se localizan en el Departamento del Meta. Además del petróleo, que ha sido el principal recurso exportable del país, en el departamento existen terrenos aptos para la ganadería y la agricultura, por lo que se constituye en una despensa alimentaria para la capital del país y la región central en general.

Figura 1. Campos productores con producción mayor a 10.000 BPD



Fuente: Unidad de Planeación Minero Energética (2013)

En este escenario de pasado violento y de riqueza natural, y en un reciente contexto de paz, mediante el desarrollo del presente trabajo se evaluará la viabilidad de desarrollar un proyecto hotelero orientado al turismo ecológico, que considere la sostenibilidad ambiental, el respeto al medio ambiente en el proceso de construcción, así como el desarrollo de actividades de ecoturismo que tiendan a servir como punto de diferenciación. La iniciativa surge al reconocer que las grandes poblaciones están en la constante búsqueda de sitios naturales, razón por la cual el ecoturismo se ha ido consolidando como uno de los tipos de turismo más apetecidos, tal como lo plantea Bulla (2013).

Teniendo en cuenta precisamente la transición que atraviesa el país hacia la consolidación de la paz que ahora se empieza a experimentar después de décadas de violencia (Barahona, 2017), en este trabajo se estudia en primer lugar: i) el mercado del turismo ecológico o ecoturismo, incluyendo a los competidores, ii) la demanda del proyecto objeto de estudio, iii) los aspectos técnicos necesarios para la puesta en marcha y la operación del mismo, iv) se define la estructura administrativa requerida, así como los aspectos legales involucrados en un proyecto de esta naturaleza. El trabajo se realiza en el municipio de Puerto López dado que allí existen condiciones como el avistamiento de aves y específicamente de patos,

las que hacen pensar a los autores que puede ofrecer un potencial que desean validar mediante el presente trabajo, considerando que en sus inmediaciones existen atractivos como la Reserva Natural de Menegua, el parque natural municipal el Yucao, así como abundante flora y fauna¹.

Para el desarrollo de este plan de negocios se escogió el modelo de Canvas, teniendo en cuenta las ventajas que se explican en el primer capítulo, y que comprende las áreas propuesta de valor, segmento de clientes, relaciones con los clientes, canales, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves, ingresos y costos

El trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos, el primero contiene la explicación del modelo teórico utilizado para el plan de negocios, en el segundo se desarrollan los elementos que corresponden a la propuesta de valor, en el tercero se evalúa la viabilidad financiera de la idea de negocio y en el cuarto se presentan las conclusiones y recomendaciones que arroja el trabajo.

¹ De acuerdo con la información oficial publicada por la Alcaldía Municipal (2017) en las sabanas se conservan matas de monte dejadas por los colonos para los nacederos de agua, en terrazas aluviales y sabanas húmedas, en los abanicos, las vegas de los ríos y aluviones cubiertos por bosques con gran variedad de palmas y árboles de diferentes especies, destacándose los morichales y otras especies de árboles y palmeras. Se encuentra asociado al interior de esta formación el venado sabanero, *Odocoileus virginianus*, en vías de extinción en zona donde su casa es incontrolada. En estos bosques existe una alta afinidad con la fauna amazónica, que ocasionalmente cruza las sabanas o migra a través de ellas, tal es el caso del Cafuche (*Tayassu Pécari*). Variadas aves se alimentan de inflorescencias de diferentes especies del género *ficus*; las hojas de *inga* spp y *Cassia moschata* son consumidas por micos cotudos o aulladores. Teniendo encuentra la variedad de palmas que se encuentran en este ambiente, es normal la presencia de aves que frecuentan sus frutos como las pavas, *cracidae*, guacamayas y loros. En estos bosques se pueden encontrar también mamíferos, como mico, danta, saíno, soches, ardillas, ratones, rata arborícola, puercoespin, lapa o tinajo y picure.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

El turismo es conocido como la industria sin chimenea y representa una oportunidad atractiva para Colombia en los próximos años, debido a que la riqueza natural del país resulta atractiva para turistas tanto internacionales como nacionales, y hasta ahora no ha podido ser visitada como consecuencia de las actividades de grupos al margen de la ley que han hecho presencia precisamente en las regiones del país en donde esa riqueza ha sido menos conocida.

Sin embargo, a pesar de que se trate en general de una actividad atractiva sería un error asumir que cualquier proyecto turístico particular tiene su éxito asegurado. Existen variables de costos, gastos, riesgos, ingresos, comunicación, estructura, legales, entre otros, que deben ser tomados en cuenta y analizados empleando metodologías con validez reconocida, para evaluar la factibilidad de cada proyecto turístico que se pretenda poner en marcha, al igual que se debe hacer en cualquier otro sector industrial, comercial o de servicios.

Conscientes de esa necesidad, los autores del presente trabajo buscan estudiar las condiciones que existen en el municipio de Puerto López, en el departamento del Meta, con miras a desarrollar un proyecto turístico sostenible, a través del cual se aprovechen de manera ambientalmente responsable los recursos naturales de la región para generar una actividad que atraiga a turistas del país y del exterior, con el propósito de dar respuesta al problema de investigación que se formula a continuación.

1.2. Formulación del problema

¿Bajo qué condiciones es viable la operación de un eco hotel en el municipio de Puerto López?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Establecer las condiciones bajo las cuales es viable la operación de un eco hotel en el municipio de Puerto López.

1.3.2. Objetivos específicos

1. A través de la investigación de mercado cuantificar la demanda que puede tener el eco hotel objeto de estudio.
2. Establecer las preferencias de los clientes a los cuales estará dirigido el proyecto.
3. A través de un estudio operativo, identificar la infraestructura requerida para prestar el servicio.
4. A través de un análisis administrativo, definir la estructura que se requiere para administrar el eco hotel objeto de evaluación.
5. Mediante un análisis financiero. determinar la sostenibilidad económica del proyecto.
6. Diseñar un plan orientado a la implementación del plan de negocio evaluado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA INDUSTRIA DEL TURISMO

La industria del turismo involucra a una cadena de operadores, cada uno de los cuales se encarga del desarrollo de una de las fases que la componen; en esa cadena están las agencias de viajes, las empresas que ofrecen las diferentes modalidades de transporte aéreo, terrestre, férreo y acuático, los hoteles, los organizadores de excursiones, los cruceros, en fin, los vendedores de seguros para las diferentes eslabones de la cadena, dependiendo de las modalidades de turismo a que se haga referencia. (Binkhorst, 2017)

La actividad del turismo gira en torno a los atractivos ya que son la razón principal del desplazamiento de turistas, es decir, *“elementos, materiales o inmateriales, vinculados a la naturaleza o a la cultura de un territorio socialmente organizado, que, por sí mismos o mediante su transformación, son capaces de atraer temporalmente a personas de otros lugares”* (Torres, 2012, pág. 31). Así mismo, al momento de realizar un plan turístico deben tenerse en cuenta los diferentes tipos de turismo que en la actualidad se practican, dado que cada uno de ellos está orientado a diferentes visitantes y deben satisfacer diferentes necesidades. Actualmente, se ofrecen diferentes tipos de turismo, tales como de salud, religioso, activo o turismo de aventura, naturaleza, cultural, entre otros.

Las grandes poblaciones urbanas como en Bogotá están en la constante búsqueda de sitios naturales, razón por la cual el ecoturismo se ha ido consolidando como uno de los tipos de turismo más apetecidos, tal como lo muestra Bulla (2013). En la misma línea se encuentra el turismo de naturaleza, definido por la Organización Mundial de Turismo OMT como *“todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales”* (MCIT, 2013, pág. 7). Un turista naturalista tiende a visitar áreas silvestres o sitios naturales poco intervenidos por el hombre (Piedra, 2016).

El denominado turismo de aventura surge de una demanda con deseo por nuevas experiencias culturales y la aspiración por un estilo de vida más sano, razones que han motivado a los turistas a buscar actividades más activas en sus viajes (OMT O. M., 2012). Los viajes de turismo de aventura “*tienen como propósito realizar actividades recreativas y deportivas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza, en éste se asocia la emoción extrema, la naturaleza, el riesgo y el deporte*” (Beltrán y Bravo, 2008, p.103). Es decir que para desarrollar este turismo deben considerarse todos los elementos que intervienen en él para que el visitante satisfaga sus expectativas y motive a otros a que lo hagan (Osorio, 2016).

A diferencia de los anteriores, el turismo religioso abarca tanto visitas a santuarios o lugares sagrados como peregrinaciones y participación en diferentes celebraciones religiosas, para obtener experiencias espirituales. Colombia es un atractivo destino para el turismo religioso, actividad que se encuentra enmarcada en una profunda tradición y está representada por diversas culturas y templos que atraen turistas de diferentes lugares del país y del mundo (Proexport, 2016). Quienes lo practican requieren encontrar condiciones distintas y particulares, pues seguramente se trata de personas con un promedio de edad más alto que los turistas de aventura y a quienes no interesa tanto el paisaje natural como a los ecoturistas (Cornejo, Romo, & María, 2016). Existe además segmentación de mercado de turismo religioso, entre ellos los peregrinos con objetivos meramente religiosos, así como otros interesados en la fe, en la religión y en la iglesia como construcción; se trata de grupos que practican diferentes actividades y que tienen intereses complementarios.

Otro tipo de turismo es el de descanso o recreación, caracterizado por brindar a quienes la oportunidad de cambiar de ambiente; está generalmente relacionado con sitios de recreación como fincas y parques, que permiten un cambio de aire el cual procura ser un antídoto contra las tensiones de las grandes urbes y de la vida moderna (Quesada, 2007).

Adicionalmente, el turismo rural es la actividad turística desarrollada en paisajes rurales y naturales, que valoriza la cultura local, con efectos locales y que

contempla desde los aspectos antropológicos a los naturales Los turistas que lo practican, buscan romper con la formalidad de su comportamiento en la ciudad. Un turista que valora su calidad de vida, busca un pueblo pequeño, tranquilo, con naturaleza viva y cultura local atrayente (Cebrián, 2008).

A su vez el denominado turismo cultural se caracteriza por la curiosidad humana por conocer la forma de ser, de vivir, y de expresión de un pueblo en un espacio geográfico determinado, es decir, conocer culturas diferentes. En este turismo la persona lo hace por conocer, disfrutar o estudiar rasgos específicos o combinados (historia, arqueología, arquitectura, religión, filosofía, política, etnología, folclor, entre otros) de un pueblo, país, o región en especial (Fernández, 2013). SECTUR define el turismo cultural como aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico (Estudio Estratégico de Viabilidad de Turismo Cultural, 2002, pág. 17).

Como se muestra, existen variedades de turismo y asociados a ellas, diferentes motivaciones y motivos de viaje. Sin embargo, existe uno común a casi todas las modalidades de turismo, que es el hotel, pues siempre el turista va a necesitar un sitio a donde alojarse. Es por esa razón que la industria hotelera necesita alternativas para enfrentar las amenazas del denominado consumo alternativo, dado que este sector no solamente ha hecho inversiones, sino que ofrece empleos, por lo que la presente investigación no solo interesa a los inversionistas propietarios de hoteles, sino también a sus empleados y proveedores, que pueden ver amenazada su sostenibilidad económica debido a la migración de consumidores hacia formas de consumo colaborativo.

Esta industria está catalogada como una de las áreas socio-económicas mundiales más destacadas, simboliza una alternativa de efectuar gastos en distintos bienes y servicios para aquellas personas que viajan a diferentes rumbos. De acuerdo a la Organización Mundial del Comercio, que clasifica al turismo como viajes, dentro de la balanza de pagos, no es considerada una clase determinada de

servicio, sino una agrupación variada de bienes y servicios utilizados o consumidos por las personas que llegan a los diferentes destinos turísticos (Novás, 2010). Estos bienes y servicios están constituidos generalmente por el hospedaje, las comidas, las bebidas, asistencia financiera y seguros, servicios que tienen que ver con la diversión y el transporte, los obsequios y los suvenires. El censo con relación al turismo es recogido por medio de valoraciones que se efectúan con relación a los gastos efectuados por turistas nacionales y foráneos, debido a que los gastos de los turistas foráneos (turismo receptor), son tasados o calculados como exportación de turismo (viajes), entre tanto, los gastos efectuados por turistas locales en otro país (turismo emisor) son calculados como importación de turismo (Rico Amorós, 2007).

Las acciones que realiza la persona para efectuar dichos viajes están conformadas desde el momento en que se inicia con la organización del viaje, en su país de origen, y de la misma manera las que suceden en el transcurso del viaje mismo, en el país de destino. A raíz de esto, el turismo abarca una gran variedad de industrias con las que se tienen contactos directos, como son, el hospedaje, las comidas, las bebidas, las agencias de viajes, todos los transportes que la persona vaya a utilizar, etc. (Álvarez & González, 2016) Entre tanto, con otro tipo de industrias se efectúan nexos indirectos, como es el caso de los bancos, los seguros, la agricultura, las telecomunicaciones y la construcción (Figuerola, Mendoza, & Pérez, 2015). De otro lado el turismo se puede analizar, desde el punto de vista de la oferta, observando la estructuración productiva de acuerdo a la cadena que abarcan las acciones dirigidas primordialmente al consumo que efectúan esos visitantes.

Observando el turismo como actividad económica, éste se determina desde el plano de la demanda, es decir, como la consecuencia económica del consumo de los visitantes (Wilkis, 2014). El componente que determina el turismo no lo constituye un artículo o producto, pero sí lo fijan los gastos efectuados por el turista en sus distintas formas. Los viajeros se distinguen entre residentes y no residentes. Aquellos viajeros que salen de su país de origen hacia otro, representan un efecto

negativo dentro del rubro de viajes de su país, es decir, una importación de servicios de viajes, entre tanto, el turismo receptor coopera en el aumento de las divisas del país que se encuentra visitando el turista, debido a que simboliza una exportación de servicios de viajes, pero esta exportación debe ser valorada teniendo en cuenta las importaciones de bienes y servicios que se deben efectuar para que el viajero pueda consumir. (Gutiérrez & Miravent, 2016)

2.2. SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA

El concepto de desarrollo sostenible es relativamente reciente. Uno de los primeros intentos de definición lo describe como desarrollo económico que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de propias sus satisfacer necesidades (Estenssoro, 2015). Posteriormente El Consejo Internacional de Iniciativas Ambientales Locales lo define como aquel que ofrece servicios ambientales, sociales y económicos básicos a todos los miembros de una sociedad sin poner en peligro la viabilidad de los sistemas naturales, contruidos y sociales, de los que depende la oferta de dichos servicios (Velasco, 2017).

Para que el desarrollo sea sostenible requiere la definición de límites entre los recursos del medio ambiente, el estado de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de las actividades humanas; este tipo de desarrollo implica el desarrollo de manera interdependiente e integrada de la dinámica económica, social y ambiental. En el caso específico del turismo, la sostenibilidad de su desarrollo supone que las actividades que se realicen consideren los efectos causados sobre el entorno, de manera que se neutralicen o compensen los efectos nocivos, de manera que en el mediano y largo plazo el efecto neto sea nulo o positivo. (FAO, 1995)

El término fue popularizado por el Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Comisión Brundtland, 1987) y está vinculado con el objetivo de la equidad intergeneracional; el desarrollo sostenible reconoce la

responsabilidad de cada generación de ser justa con la siguiente generación, mediante la entrega de una herencia de riqueza que no puede ser menor que la que ellos mismos han recibido. Alcanzar este objetivo, como mínimo, requerirá hacer énfasis en el uso sostenible de los recursos naturales para las generaciones siguientes y en evitar cualquier daño ambiental de carácter irreversible (Urquidí, 2017).

Los elementos centrales del concepto de desarrollo sostenible podrían sintetizarse así:

- Tomar en cuenta las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
- Asegurar que los recursos naturales, renovables y no renovables, sean conservados y no agotados.
- La satisfacción equitativa de las necesidades de todos los grupos de la población, como condición para el acceso a los recursos naturales.
- La necesidad de enfrentar en una forma integral los asuntos del medio ambiente y del desarrollo socioeconómico.
- Reconocer que el desarrollo sostenible no implica mermar el desarrollo económico y en cambio con frecuencia, la nueva inversión y el mejoramiento ambiental están correlacionados.
- Dar prioridades a las necesidades de las naciones y las poblaciones pobres.
- Reconocer que el desarrollo sostenible no significa que la preservación de cada uno de los aspectos del medio ambiente deba ser garantizada a cualquier costo.
- La solidaridad global como condición necesaria para alcanzar el desarrollo sostenible. (Santacolomba, 2015)

En la medida en que la humanidad se ha venido haciendo cada vez más consciente de la necesidad de tomar medidas concretas para preservar el planeta para las generaciones futuras, el concepto de sostenibilidad se ha ido materializando en las diferentes industrias. El concepto de turismo sostenible ha sido definido como:

Aquellas actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural y social, y con los valores de una comunidad, que permite disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde la relación entre el turista y la comunidad es justa y los beneficios de la actividad es repartida de forma equitativa, y donde los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje (Díaz & Santiago, 2016).

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, el turismo sostenible es aquel que pretende satisfacer las necesidades de los turistas, así como de los destinos turísticos, protegiendo e incrementando las oportunidades futuras (Monge & Perales, 2016). La evolución del turismo rural a partir del siglo XIX se relaciona con los primeros paquetes que se ofrecieron en las zonas montañosas de Suiza e Italia; en 1872 se crea la primera área protegida natural, el Parque Nacional de Yellowstone en Estados Unidos. En los años sesenta del siglo XX crece el interés por desarrollar y proteger la conservación de los espacios naturales y en la actualidad este tipo de turismo no solo incluye el agroturismo sino a todos aquellos tipos de viaje a áreas rurales en busca de recreación y entrenamiento, por lo que las actividades incluyen no solo alojamiento sino asistencia a festividades, así como la participación en actividades y deportes al aire libre (Barroso, 2014).

El turismo de naturaleza es todo aquel viaje motivado por experimentar, conocer, comprender, participar y disfrutar de la naturaleza en su estado más auténtico y puro. Se define como responsable y sostenible y que no puede ser empaquetado para grandes grupos, sino que demanda una atención segmentada y especializada, que toma en consideración la gran multiplicidad de intereses, demografías, niveles económicos y estilos de vida (Abad & Codina, 2015).

Algunos autores diferencian tres categorías de turismo relacionado con la naturaleza: el turismo de naturaleza suave ("soft nature"), el turismo de naturaleza fuerte ("hard nature") y el ecoturismo. El turismo de naturaleza suave es el que practican la mayoría de las personas y consiste en viajes a lugares que cuentan con atributos naturales y escénicos con el propósito de disfrutar de esos recursos, sin

realizar estudios o investigaciones, teniendo especial predilección por áreas silvestres y poco intervenidos por el hombre. En cambio, el turismo de naturaleza fuerte busca investigar o ampliar conocimientos de un ecosistema, es investigativo en áreas como la botánica, zoología y ecología. Por último, el ecoturismo no solo se sustenta en los atractivos naturales, sino que aporta elementos para su soporte contribuyendo a su conservación y al sostenimiento de las comunidades aledañas que desarrollan esta actividad turística (Díaz, García, & Medrano, 2014).

2.3. ESTUDIO ESTRATÉGICO DE MERCADO

La situación que enfrenta la industria del hospedaje no es distinta a la que han enfrentado otras industrias, como los periódicos, la publicidad, el sector financiero, o el transporte aéreo y la industria fotográfica, por mencionar solo algunas de las que se han visto afectadas por la incursión de las tecnologías de la información y las comunicaciones; se trata de mercados que han enfrentados competencias que antes ni siquiera se imaginaban.

La naturaleza de la competencia está cambiando dramáticamente en muchas industrias en el contexto global actual y en ocasiones se hace inclusive difícil identificar y definir el campo de acción y las fronteras de las operaciones de los negocios. Hoy en día no es posible seguir dirigiendo las empresas como hasta hace unas décadas (Treacy & Wiersema, 1995, pág. 28).

Sin embargo, existen metodologías que orientan a los directivos en busca de entender el proceso evolutivo de una empresa y la determinación de la estrategia adecuada para crear ventaja competitiva sostenible en las fases de crecimiento de las empresas. (Barrios, 2014)

Se puede definir la estrategia empresarial como *“un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación y flexibilidad de todos los recursos y capacidades de la firma y el entorno en que se desempeña a fin de*

satisfacer los objetivos de los participantes en ella” (Munuera & Ana., 2013, pág. 34). Hudzik y McCarthy, J. (2012) consideran que el nivel de acción estratégico o macro se refiere a la institución en su conjunto, incluida su visión global y su fundamento intelectual. Las decisiones de nivel estratégico son las que se toman al más alto nivel de una empresa, dado que la estrategia empresarial se refiere a cómo los negocios logran ventaja competitiva. (Ananda, Hernández, & Lamberti, 2014)

De otro lado para la escuela de Harvard, la estrategia es definida por el estudio de la situación actual del entorno externo general (económico sociocultural, demográfico) (Pulido, 2011). Según Porter (2010), la esencia de una industria está en la competencia y para su análisis, desarrolló varias herramientas como el análisis de las 5 fuerzas para identificar los factores del entorno que influyen sobre la capacidad de una empresa para sobrevivir en su industria y en un ambiente competitivo y la cadena de valor que integra las operaciones primarias con las actividades de soporte para concentrarse en ejecutar eficientemente aquellas actividades que generan valor para la compañía.

Adicionalmente, de acuerdo con Lamiere (1997), toda empresa debe responder estratégicamente a las mutaciones que se presenten en los planos político-reglamentario, socio-económico y tecnológico; para hacerlo, Lamiere recomienda considerar aspectos claves como la producción, el mercadeo y las ventas, los recursos financieros y el recurso humano. (Rodríguez & Garzón, 2009)

El término estrategia es de origen militar y proviene del griego *strategos* que se usa para designar el arte de comandar a la armada en presencia del enemigo. Aplicándolo al contexto empresarial, para Drucker (2013) la estrategia es el análisis de la situación actual y de su cambio si este fuese necesario, incluyendo el inventario de los recursos disponibles y de los que debería tener.

Debe tenerse en cuenta que en una empresa la gestión se da a tres niveles: estratégico, táctico y operativo; la gestión estratégica se hace en función de la misión y la visión de la empresa y sirve para definir su plan de desarrollo, el cual se

desarrolla y se controla al nivel de la gestión táctica, mientras que la gestión operativa atiende la ejecución de las acciones previstas.

El análisis estratégico de una empresa busca plantear una visión integral de las variables internas y externas que, vistas desde la alta dirección, generan fuerzas que afectan desde diferentes direcciones el rumbo de la organización, por lo que deben ser consideradas para elegir las estrategias más apropiadas en un determinado momento para los intereses de los *stakeholders*. Las empresas tienen grandes dificultades para entender la complejidad del entorno al que se enfrentan y prever tendencias a largo plazo. Pero aquellas que son capaces de percibir e interiorizar los cambios que se producen en el entorno tienen más éxito que las demás. El análisis estratégico comienza con la construcción de una imagen del contexto histórico de los cambios que ha tenido el sistema o la situación objeto de análisis y su resultado con frecuencia una estrategia de acción, por lo que puede complementar y superar las deficiencias propias del ejercicio FODA. (Krumdieck, 2014)

Dentro de un análisis estratégico se deben tener en cuenta principalmente tres aspectos que se relacionan entre sí: (Ventura, 2014)

- El efecto del ambiente en el que debe desempeñarse la organización. Este análisis debe permitir evaluar el entorno para determinar las oportunidades y amenazas para cumplir los objetivos propuestos.
- Las competencias de que dispone o debe desarrollar la empresa para fundamentar sus estrategias.
- Los objetivos y las expectativas de los *stakeholders*. Este análisis se enfoca en los propósitos que persigue la organización. Una empresa puede tener determinadas fortalezas y estar expuesta a determinado entorno; sin embargo, la importancia relativa de esas fortalezas y de ese entorno está determinada por los objetivos y expectativas que los *stakeholders* tengan.

Las empresas interactúan permanentemente con su entorno externo, conformado por variables semi-controlables y no-controlables para sus administradores, incluyendo los resultados del sector al que pertenece la empresa, sus amenazas y oportunidades. Se dice que son no-controlables dado que dependen especialmente de terceros como los competidores, la legislación vigente o la situación económica del país en donde opere la empresa. (Cuero, y otros, 2007)

De acuerdo con Porter, existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado o de un segmento de éste a largo plazo (Ver Figura 2). Cada empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas con el propósito de definir las estrategias que debe priorizar para afrontar exitosamente esas fuerzas (Porter M. , 2010).

Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2010)

2.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Un mercado o segmento es menos atractivo en la medida en que las barreras de entrada sean fáciles de superar para nuevos participantes interesados en ingresar a ese mercado o segmento con nuevos recursos y con capacidad para apoderarse de una porción del mercado. Existen diferentes tipos de barreras de entrada de nuevos competidores, como pueden ser el monto de las inversiones

necesarias, la tecnología requerida, las barreras de tipo legal o comercial, entre otras.

2.3.2. La rivalidad entre los competidores.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos si los competidores que participan en él están muy bien posicionados, son muy numerosos o los costos fijos son altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos

2.3.3. Poder negociador de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado será menos atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa que está interesada en ingresar a ese mercado y si no existen sustitutos o son pocos y de alto costo.

2.3.4. Poder negociador de los compradores.

Un mercado o segmento será menos atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, dado que esto le permite hacer sustituciones por otro producto igual o a muy bajo costo. En la medida en que los compradores sean más organizados serán mayores sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y de más servicios, con lo cual la empresa tendrá un mayor riesgo de disminuir sus márgenes de utilidad.

2.3.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Si en un mercado o segmento existen varios o muchos productos sustitutos reales o potenciales, resulta menos atractivo para una empresa que desea participar de ese mercado o segmento. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden ingresar a precios más bajos, todo lo cual reduce los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Además de estas cinco fuerzas señaladas por Porter, algunos autores señalan otras dos fuerzas dentro de un mercado o segmento de mercado; esas dos fuerzas adicionales serían el entorno regulador y el entorno tecnológico, por su capacidad de crear nuevas reglas de juego.

2.4. TEORÍA DE JUEGOS

A través de la teoría de los juegos se estudian las situaciones de interacción estratégica, donde la utilidad de un individuo depende no solo de sus acciones sino también de otros agentes (Cohen, 2015). Uno de los ejemplos más ilustrativos es el dilema del prisionero, un juego de información imperfecta, en el que dos jugadores deben tomar decisiones sin saber qué se tomará, por otro lado. El objetivo de la disciplina es analizar los comportamientos estratégicos de quienes toman las decisiones (los jugadores), es decir, estudiar las situaciones en las que varios jugadores interactúan persiguiendo objetivos comunes, diferentes o en conflicto. La teoría mencionada elimina el principio del individualismo, colocando los beneficios del grupo por encima de los individuales, de hecho, de acuerdo con esta teoría, el comportamiento más elevado no se deriva de lo que es mejor para el individuo, sino de lo que es mejor para la comunidad (Marulanda, Delgado, & Ballesteros, 2017).

Dado un juego, el jugador tiene derecho a elegir la estrategia que prefiera entre todas las estrategias posibles: el jugador elegirá la estrategia que maximice su beneficio y, por lo tanto, se elegirá la misma estrategia entre varios jugadores, solo si este lo hace maximice el uso de cada jugador cuando todos implementan la

misma solución. La solución más conocida de teoría de juegos es el equilibrio de Nash, según el cual cada jugador tiene a su disposición al menos una estrategia de la cual no tiene interés en alejarse si todos los otros jugadores han hecho su elección (Kreuzberg, Hein, & Moacir, 2015).

En el dilema del prisionero existen dos estrategias posibles: (i) confesar: representa la estrategia dominante, ya que es la mejor independientemente de lo que haga el otro; (ii) no confesar: representa la estrategia más conveniente si y solo si también el otro no confiesa. El equilibrio de Nash para el Dilema (confesar, confesar) no es el mejor resultado: si los jugadores se hubieran comunicado, elegirían no confesar. Cuando se alcanza el equilibrio, ningún jugador puede mejorar su propio resultado, solo cambia su propia estrategia y, por lo tanto, está obligado por las elecciones de los demás (Lange, 2013).

Partiendo de la descripción anterior, ubicando lo planteado dentro del contexto a tener en cuenta para el desarrollo del presente documento se evidencia que, a lo largo de la historia del país la intención dominante de los colombianos ha sido buscar en la tierra un mecanismo de inversión, ahorro y muchas veces generación de poder político derivado de la acumulación sobre dicho factor productivo. Sin embargo, gracias a la evolución social y económica, se evidencia un cambio de rumbo en los años recientes, principalmente gracias a la denominada generación de los milenials, cuya visión de vida no implica procesos de acumulación, con el posterior debilitamiento de los grupos de interés que han encontrado en el factor tierra una piedra que simienta sus intereses.

Ahora bien, dentro del mundo de la teoría de juegos ello ha derivado en un reacomodamiento de las estrategias implícitas al modelo de desarrollo económico sobre el que se ha sustentado el poder de quienes tradicionalmente han poseído la tierra, derivado del paulatino deterioro de su poder sobre los grupos de injerencia regional a nivel social, político y

económico, a la vez el gobierno nacional carente de recursos tributarios ha encontrado en las grandes extensiones de tierra una forma eficiente, viable y justificada de lograr tasas de tributación efectivas, mismas que recaen sobre los terrenos no explotados de forma eficiente o subutilizados desde el punto de vista productivo.

Es así como la perspectiva del dueño de grandes extensiones de tierra se transforma y en pro de lograr mecanismos mas eficientes de inversión, que les deje menos expuestos a las mutabilidades políticas y tributarias innatas de las sociedades latinoamericanas. Para ello una alternativa tremendamente atractiva es la hoteleria, que, vista como un negocio en que el arrendamiento de los predios o sus instalaciones implica mejoras substanciales en el uso y explotacion del recurso, al tiempo que valoriza la tierra y mejora el flujo de capital para el tenedor de la misma. De modo tal que, con las mejoras derivadas de dichas tierras y la paulatina valorización de la misma como consecuencia de una importante inyeccion de capital subyacen recursos de mediano y largo plazo que mejoran de forma definitiva y sostenida los flujos de caja del inversor y propietario, al tiempo que implican una mejora de los predios, acompañada de un claro avance en el proceso de mejoramiento predial y sostenimiento de los mismos.

A su vez este proceso de mejoramiento de predios via hoteleria deriva en la modificación de los patrones económicos de la sociedad directamente afectada, dicese de campesinos, pescadores, asociaciones de trabajo cooperativo y habitantes del municipio por mencionar solo unos pocos con consecuencia directa sobre su calidad de vida. Fundamentalmente la mejora de los ingresos para algunos y la estabilización de los mismos para otros, con la entrada en juego de actores hoteleros, los habitantes de la zona tienen la posibilidad de cambiar su perspectiva respecto a la calidad y capacidad de generación de ingresos, la aparición de actividades turísticas que de no ser

controladas de forma eficiente o desarrolladas desde un contexto bien informado y enfocado pueden implicar la degradación de los ecosistemas y la aparición de factores generadores de violencia, por lo que también se impacta a las comunidades desde el punto de vista educativo, todo con miras a lograr modelos de explotación hotelera y turística sostenibles que den un modelo base para el desarrollo de este tipo de modelos en otros lugares de la geografía nacional.

Desde el punto de vista de la teoría de juegos evidenciamos tres actores o jugadores; el inversionista y/o propietario del predio, las comunidades y el gobierno. En dicho juego el comportamiento tradicional ha inducido equilibrios de Nash, en que la racionalidad de los actores ha derivado en un modelo económico extractivo basado en la ganadería de grandes extensiones, que habitualmente genera impactos ambientales poco favorables, derivados del uso de la tierra para el pastoreo, la generación de gases de efecto invernadero por la actividad ganadera, invasión de hábitats y ecosistemas sensibles, contaminación de fuentes de agua y desviación de cuerpos acuíferos, el uso poco eficiente de la tierra y una alta concentración, que explica fenómenos de violencia y paramilitarismo como consecuencia asociada a la misma.

Mientras tanto para las comunidades el equilibrio ha inducido labores altamente especializadas pero ejercidas desde un punto de vista rudimentario, a su vez son poco industrializadas y escasamente capacitadas, con implicaciones directas sobre la renta de los individuos y su calidad de vida, lo que induce problemas de pobreza, marginalización del factor humano en las zonas de cabecera municipal y alta exposición a factores de violencia endémica históricamente presentes en la región.

Por su lado la implicación directa para el gobierno local ha sido, la poca transparencia en el manejo de los recursos públicos, precarios y poco desarrollados sistemas de saneamiento, educación básica y media precaria e inexistentes modelos de educación técnica, tecnológica y profesional. Ello incide directamente en factores generadores de violencia e inestabilidad política y pública, además de la aparición de vínculos no santos entre la política, la tierra y grupos ilegales generadores de inestabilidad y control social.

Ahora bien por el lado de los propietarios de la tierra el asunto tradicionalmente se puede vincular al temor, temor de invertir por causa del frecuente enfrentamiento de grupos al margen de la ley entre ellos y con las fuerzas armadas del Estado, además del constante acoso y matoneo de los grupos ilegales a sus patrimonios, lo que desestimula la inversión libre y objetiva y la canaliza a actividades tradicionales menos riesgosas y consecuentemente menos susceptibles a distorsiones de mercado asociadas a tales factores desestabilizantes. También es necesario mencionar la alta carga impositiva que genera el fisco sobre los predios y grandes extensiones de tierra, lo que a su vez impacta directamente en los flujos de caja de los propietarios y merma su capacidad de desarrollo y crecimiento empresarial.

De tal modo que visto como punto de partida un equilibrio de Nash, el desarrollo de actividades de hotelería induce claramente la posibilidad de un óptimo paretiano, en que comunidades, Estado y propietario tengan posibilidades de mejorar sus pagos, al tiempo que se atiende o incorpora al análisis un factor tradicionalmente poco atendido, el ambiental, que visto desde el punto de vista de una explotación sostenible induce conservación, preservación y desarrollo del hábitat natural, con el doble propósito de estimular una industria creciente y poco desarrollada al tiempo que cuida y

fortalece los ecosistemas en pro de lograr un negocio sostenible, redituable y atractivo a nivel humano, turístico, ambiental y empresarial.

Sin embargo el desarrollo de relaciones de pago derivadas de lo anteriormente expuesto exige un análisis de los actores en mención no solo más profundo sino también equivalente al presente documento en extensión y complejidad, por lo que simplificamos nuestro análisis a los comentarios anteriores, derivados de los estudios de campo realizados y la interacción con el factor humano de la región, puesto que el objetivo final del presente documento es evaluar las condiciones que den viabilidad al Eco hotel Flor Amarillo.

3. MARCO DE REFERENCIA

Específicamente en el municipio de Puerto López, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial de esa población (2012), las especies de flora más comunes son Ceiba, teca, flor amarillo, cedro amargo, cedro macho, palo de cruz , flor, morado, pomarroso, higuerón, aceite, palma moriche, caño fistol, acacia, laurel, hobo, algarrobo, arrayán, caracaro, igua, trompillo, cabo de hacha, guarumo, níspero, majaguillo, tablón chicharro y cachicamo.²

Adicionalmente en el municipio se establecen cuerpos de agua que cubren 1347 Has, como son el Brazo del río Metica, Caño Banderas, Caño la Morichera, Caño la Venturosa, Rebalse del río Metica, Caño de los Muertos el Parque Natural Municipal Yucao, micro cuencas que surten acueductos, rondas de caños y ríos principales, así como bosques de galería y lagunas.

De otra parte, de acuerdo con el Documento Técnico de Soporte del Plan Básico de Ordenamiento Territorial (Documento Técnico de Soporte el Plan de Ordenamiento Territorial, 2012b), dentro del grupo de más importantes proyectos generadores de hechos estructurantes de desarrollo, de determinantes de futuro para el municipio y la sub región, se enuncia en el numeral 3.6.4 el turismo alternativo. El documento menciona textualmente:

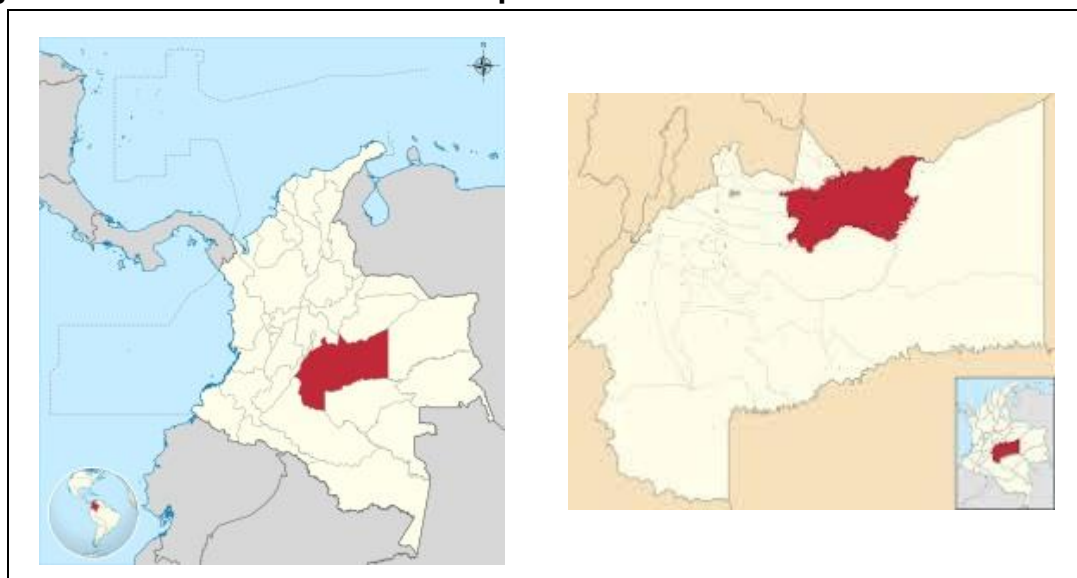
² A su vez, las especies de fauna presentes en el municipio son: Mamíferos, armadillo, mono aullador, mico maicero, mico titi, perezoso, puerco espín, ardilla, chucha rabí pelada, oso hormiguero, perro de agua, comadreja, comadreja, chigüiro, capibara, lancho, danta, murciélago frutero, murciélago orejón, murciélago, vedado, saíno, lapa; aves. mirla común, mirla cachetona, arrendajo solitario, arrendajo común, picureo del Orinoco, azulejo, paloma sabanera, tortolita, tortolita sabanera, canario colombiano, canario común, loro, loro real, perico cara sucio, periquito azul, alcaravancito, aclaraban, atrapamoscas, colibrí verdecito, mielero común, pato zambullidor, garza blanca, garza del ganado, garza real, águila pescadora, gavilán pescador, lechuza común, chulo, oriporo, corocora roja, corocora blanca; anfibios y reptiles, boa, macaurel, sapa, cazadora, serpiente coral, serpiente cascabel, cuatro narices, rana de los arbustos, rana saltadora, sapito, sapo común, ranita; los peces reportados son, amarillo, apuy, baboso, barbiancho, blanco pobre, bocachico, cachama, capaz, cajaro, capitán amarillo, cucharo, curbinata, chancleto, cherna, doncella, doradito, dorado, mapurito, incurro, paletón, palometa, payara, rayado fasciatum, rayado triginum, sierra cagona, sierra copora, tigrillo, yamu y yaque. (Concejo Municipal de Puerto López, 2012, pág. 34)

A través de la ruta turística del río Meta que comprende los municipios de Villavicencio, Puerto López y Puerto Gaitán, cuya belleza natural, los visitantes pueden disfrutar del paisaje y del folclore llanero. En materia de infraestructura hotelera, sin que sea suficiente hoy la sub región del río Meta está en capacidad de atender cómodamente a los turistas que regularmente la visitan. Otro de los atractivos importantes tanto para los inversionistas como los turistas son los recursos hídricos con que cuenta la sub región. (Consejo Municipal de Puerto López, 2012b, pág. 33)

En este mismo documento se señala como una de las oportunidades del municipio el establecimiento de políticas de ecoturismo como alternativa de desarrollo, y se fija dentro de los proyectos de mediano y largo plazo el mejoramiento de la infraestructura física y de los servicios culturales del Instituto de cultura y turismo.

La localización se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Localización de Puerto López

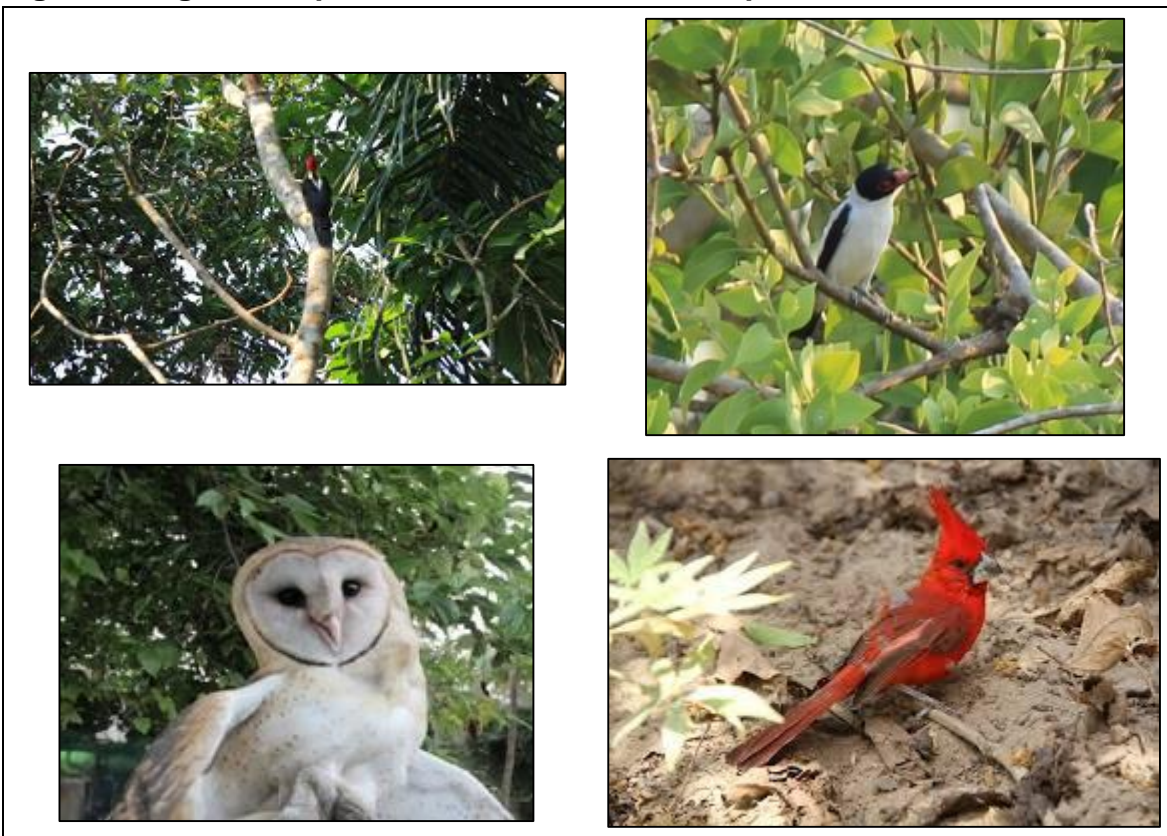


Fuente: Alcaldía de Puerto López (2017)

Un aspecto que se enfatizará tanto en el diseño de los espacios como en la promoción de los servicios del proyecto será el avistamiento de aves, aprovechando la riqueza natural de la región (ver Figura 4). El enfoque del eco-hotel estará dirigido

especialmente al mercado internacional, debido a que muchos turistas extranjeros pueden estar interesados en visitar y explorar la región, lo cual se abstuvieron de hacer mientras el conflicto interno colombiano les impidió hacerlo.

Figura 4. Algunas especies de aves en Puerto López



Fuente: (Trip Advisor, 2018)

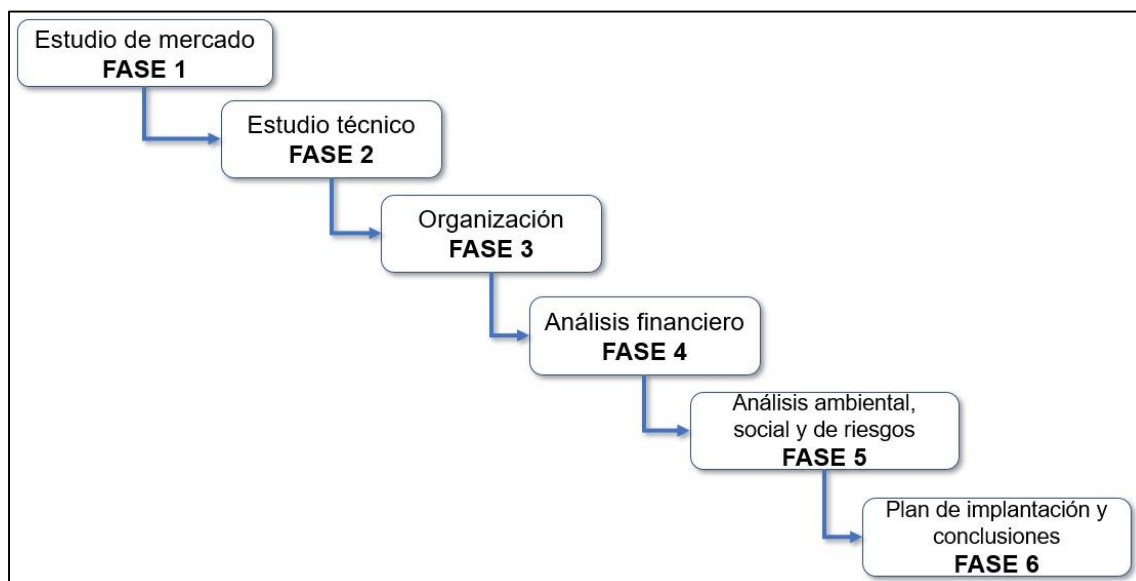
4. DISEÑO METODOLÓGICO

El trabajo se realizó siguiendo una secuencia cuya primera fase fue el estudio de mercado, con el fin de proyectar los ingresos del negocio, a partir del conocimiento del macroentorno, de la industria, de la competencia y los demás elementos del mercado. Como una segunda fase se procedió a realizar el estudio técnico, cuyo fin fue definir la infraestructura requerida para la operación del negocio, al igual que sus costos.

Una tercera fase fue el diseño de la organización requerida para la prestación del servicio y para su administración, así como sus costos. La cuarta fase fue la construcción de las proyecciones financieras, con base en las cifras obtenidas en las etapas previas tanto en ingresos, como en costos y gastos. A continuación, se realizó la evaluación ambiental y social del Eco – Hotel, así como el análisis de sus principales riesgos. Finalmente se procedió a diseñar un plan de implantación y a identificar las conclusiones de la evaluación.

Esa secuencia se puede representar en seis fases, de acuerdo con la Figura 5.

Figura 5. Fases de la investigación



Fuente: elaboración propia

Dada la naturaleza de las diferentes fases y teniendo en cuenta las recomendaciones de Hernández Sampieri (2010), debido a que de esa manera se permite aprovechar las ventajas del método cuantitativo y del método cualitativo. El método cuantitativo se empleó básicamente para el estudio de mercado, y para el análisis financiero, mientras que el método cualitativo se empleó para las demás fases del proceso investigativo.

Para la cuantificación del estudio de mercado, contrario a lo que sucede en otros casos, se hizo necesario acudir a fuentes secundarias, teniendo en cuenta que, tal como lo señalan Collado, Navarro, Talaya y Sánchez, (2007) los clientes de este tipo de servicio no se encuentran concentrados en una determinada zona geográfica, por lo cual las encuestas directas pueden redundar en resultados de bajo nivel de confianza. Ante esa situación, se hizo necesario estudiar las proyecciones construidas a partir de estadísticas históricas, en este caso estudios oficiales publicados por Migración Colombia y por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, entre otras.

5. DESARROLLO

5.1. ESTUDIO DE MERCADO

5.1.1. Análisis del mercado

5.1.1.1. *Análisis del sector y tendencias*

Este emprendimiento se estudia teniendo en cuenta que la industria del turismo provee más del 10% de los empleos globales y el 11% del producto bruto mundial. El número anual de viajes turísticos en todo el mundo se duplicará a 1.6 millones para el año 2020. Por su parte, América Latina se proyecta positivamente dentro del turismo, si se tiene en cuenta que en los últimos años el número de llegadas de turistas internacionales ha sido superior al presentado en el Caribe y América del Norte frente a los comportamientos históricos; las llegadas de turistas internacionales a la región, asciende a 136 Millones de personas, generando ingresos por concepto de turismo internacional de \$154.000 millones de dólares (SENA, 2012).³

Por otra parte, dentro de los interesados en el ecoturismo se pueden identificar ciertas características; tanto los hombres como las mujeres hacen parte de este segmento, que incluye a familias constituidas por padre y madre que viajan con hijos menores de edad, así como personas pensionadas que viajan en pareja y grupos de jóvenes universitarios interesados por la sostenibilidad y la práctica de algunos deportes extremos que se puedan practicar en ambientes naturales (Toselli, 2014). A diferencia de otros segmentos de turistas, los ecoturistas no son muy exigentes en cuanto a las condiciones de alojamiento y están dispuestos a soportar algunas incomodidades con el fin de poder descubrir entornos naturales

³ A nivel mundial la primera posición en países visitados la ocupa Francia, aunque actualmente su crecimiento es del 3%, mientras que Colombia no se encuentra en las primeras posiciones de países visitados, pero en cambio presenta un crecimiento del 15%. En Colombia la participación del sector turístico en el PIB no es superior al 3%, mientras que en países como España representa el 18%, y en países del Caribe hasta del 30%. Actualmente, en el país el 10% de la población económicamente activa se emplea en actividades turísticas. (Ministerio de Comercio, Industria, Turismo, 2013).

que ofrezcan un atractivo que tenga la menor intervención humana posible (Rosas & Correa, 2016). Debido a que el ecoturismo normalmente implica actividades como caminatas tanto diurnas como nocturnas por el bosque, navegación en diferentes botes y lanchas (Márquez, y otros, 2016), las personas con limitaciones físicas o de salud prefieren evitar este tipo de turismo.

En cuanto a los motivos de viaje de los colombianos, el factor más alto es la “visita a familiares o amigos”, seguido por “vacaciones, recreación o turismo”. Las principales ciudades de destino, son en su orden Bogotá, Cartagena, Medellín, Cali y San Andrés (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015). El ecoturismo es el segmento de más rápido crecimiento; apareció a finales de la década de 1980 y ya ha logrado atraer tanto interés a nivel internacional.

En el turismo internacional, los países emisores del turismo internacional se encuentran ubicados generalmente en los continentes con economías destacadas como Europa, las Américas, Asia y el Pacífico. Pero teniendo en cuenta el incremento de las escalas de renta disponible, algunas regiones con economías emergentes han percibido un incremento de manera específica en las zonas de Asia, Europa Central y Oriental, Oriente Medio, África y América Latina. Europa es la zona emisora de mayor proporción, que produce cerca de la mitad de los arribos internacionales, continuando Asia y el Pacífico con un porcentaje del 24%, las Américas con el 17%, Oriente Medio con el 3% y África con el 3%. (OMT (. M., 2015).

Dentro de los países que más dinero gastan en turismo internacional se encuentra China, siendo el mercado emisor que se ha desarrollado últimamente. Los turistas chinos invirtieron en el extranjero la suma de 165.000 millones de dólares en el 2014, correspondiendo a un crecimiento del 27% en comparación con el año 2013. Este país se ha expandido notoriamente y por ende China produce hoy en día en promedio el 13% de los ingresos a nivel mundial por este concepto. A continuación, en la Tabla 2 se detallan los gastos por turismo internacional de los principales países en el mundo que más invierten por este concepto.

Tabla 1. Gastos por turismo internacional

	Gastos por turismo internacional (miles de millones U\$)		Monedas locales variación (5)		Cuota de mercado (%)	Población (millones)	Gasto per cápita U\$
	2013	2014	12/13	13/14	2014	2014	2014
China	128,8	164,9	23,8	27,1	13,2	1.368	121
Estados Unidos	104,1	110,8	3,8	6,4	8,9	319	847
Alemania	91,4	92,2	5,7	0,9	7,4	81	1.137
Reino Unido	52,7	57,6	3,5	3,8	4,6	65	893
Rusia	53,5	50,4	28,9	13,7	4,0	144	351
Francia	42,9	47,8	3,9	11,3	3,8	64	747
Canadá	35,2	33,8	3,2	3,3	2,7	35	951
Italia	27,0	28,8	-1,0	6,9	2,3	60	481
Australia	28,6	28,3	9,4	-1,7	2,1	24	1.114
Brasil	25,0	25,6	24,1	11,7	2,1	203	126

Fuente: OMT- (2015)

Observando la tabla se nota que entre China y Estados Unidos existe por concepto de gasto turístico un incremento avaluado en 54.000 millones de dólares, aunque Estados Unidos muestra un incremento del 6% logrando llegar a los 111.000 millones de dólares. En el tercer lugar se observa a Alemania con un moderado incremento del 1% que representa un gasto de 92.000 millones de dólares. En cuanto al Reino Unido subió al cuarto lugar con 58.000 millones de dólares y se observa que superó a Rusia país que tiene un gasto de 50.000 millones, país que era el que más se desarrollaba con posterioridad a China, pero mermó su gasto a 2014 debido a la notable desvalorización del rublo.

En cuanto a Francia y Canadá continuaron ocupando los mismos puestos con un gasto de 48.000 millones de dólares para Francia y 34.000 millones de dólares para Canadá, Italia superó a Australia con 29.000 millones de dólares en gasto por turismo, y por ende Australia descendió un lugar con un gasto de 26.000 millones de dólares. Por último, Brasil continuó dentro de la misma posición con un gasto levemente menor. Además de estos países que ocuparon las primeras diez posiciones se encuentran: Arabia Saudita, Noruega, Suecia, España, India, Taiwán,

Filipinas, Qatar, Tailandia, República Checa y Colombia, países que mostraron un incremento de dos dígitos. (OMT (. M., 2015).

Tabla 2. Arribos de turistas extranjeros a Colombia según la razón del viaje

Motivo Viaje	2014	2015	2011 ene- Oct	2016 ene- Oct	% Part. 2016	% Part. 2016 ene-Oct	% Var. 2010/2011	% Var. 2015/2016 Ene-Oct
Turismo	971.880	984.309	797.710	835.549	62,2%	60,1%	1,3%	4,7%
Trabajo	130.945	158.155	133.154	155.954	10,0%	11,2%	20,8%	17,1%
Eventos	89.502	124.837	105.208	107.260	7,9%	7,7%	39,5%	2,0%
Residencia	84.046	94.334	80.551	86.457	6,0%	6,2%	12,2%	7,3%
Negocios	50.418	73.979	63.469	73.577	4,7%	5,3%	46,7%	15,9%
Tránsito	69.624	62.738	52.751	57.338	4,0%	4,1%	-9,9%	1,7%
Tripulación	60.500	62.533	52.155	54.568	4,0%	3,9%	3,4%	4,6%
Estudios	7.660	10.216	9.248	10.751	0,6%	0,8%	33,4%	16,3%
Otros Motivos	10.309	11.009	9.538	8.275	0,7%	0,6%	6,8%	-13,2%

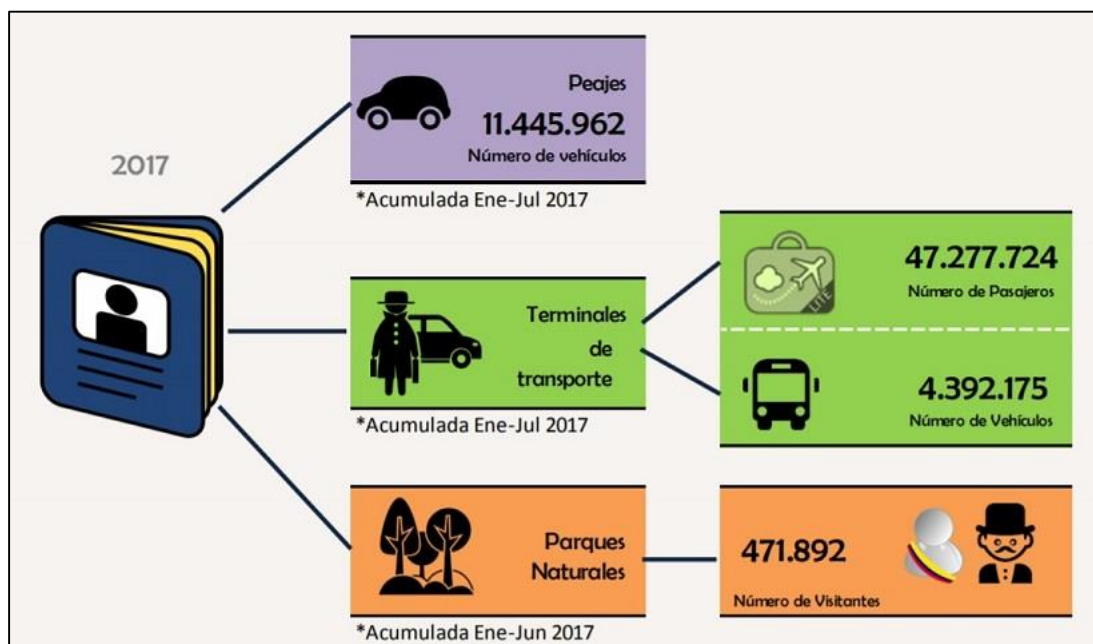
Fuente: Migración Colombiana, elaboración Proexport

5.1.1.2. *Análisis de la demanda*

En cuanto a la situación nacional, de acuerdo con el informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT, 2017) sobre turismo interno, esta actividad ha arrojado en 2017 las cifras que se presentan en la Figura 6.

Para el período enero - julio transitaron 11.445.962 vehículos. Santander (31,5%), Boyacá (18,6%) y Antioquia (12,4%) los departamentos más representativos. Los parques naturales más visitados del país han sido Parque Tayrona con 185.325 personas: (39,3%), Parque Corales del Rosario con 177.806 personas: (37,7%) y Parque de los Nevados 26.830 personas: (5,7%). A partir de los datos de Migración Colombia, el Ministerio reportó que el motivo de viaje de mayor participación fue vacaciones, recreo y ocio 77,3%, seguido de negocios y motivos profesionales 14,1%. En lo corrido del año, se presenta un crecimiento de 22,0% de llegadas respecto al año anterior.

Figura 6. Cifras generales de turismo interno

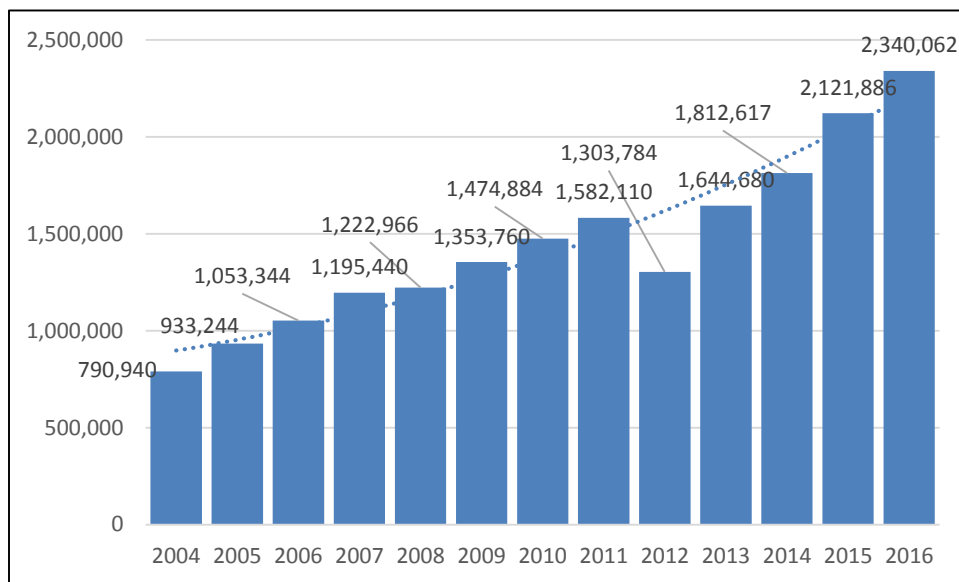


Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017)

En materia de transporte aéreo nacional, en los principales aeropuertos del país se movilizaron hasta el mes de julio 1'978.452 pasajeros, y ceca de la mitad salieron desde los aeropuertos de Bogotá y Medellín. El porcentaje de habitaciones ocupadas de 2017 entre enero y junio fue de 54,0%, siendo San Andrés y Providencia el departamento con mayor ocupación (79,6%). (MCIT, 2017)

Gracias a la consolidación de las políticas de seguridad, el número de visitantes extranjeros ha tenido una evolución muy favorable, como se observa en la Figura 7 entre 2004 y 2016.

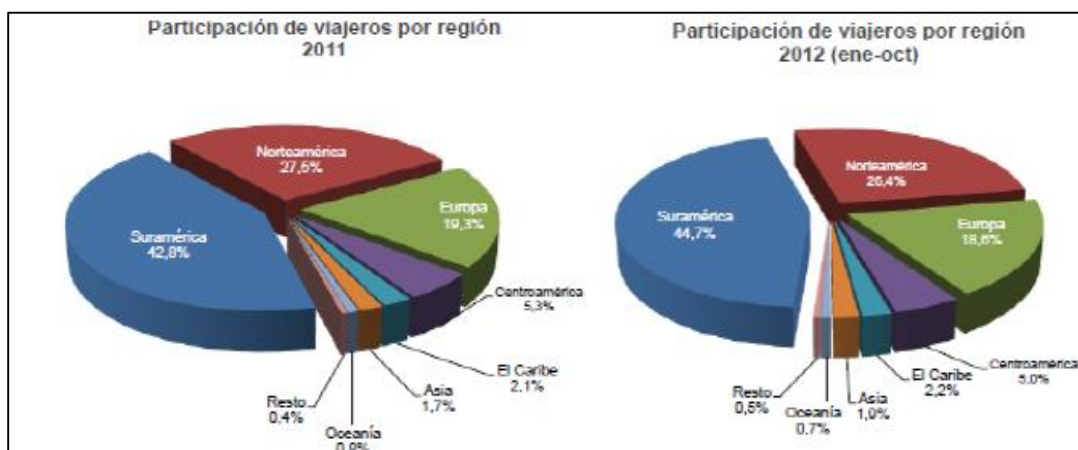
Figura 7. Ingreso de turistas extranjeros a Colombia entre 2004 y 2016



Fuente: DAS, Cálculos Proexport

Para observar la intervención de Colombia en la zona correspondiente a Latinoamérica y con relación a la cifra que sobrepasa el millón de personas que ha venido arribando al país últimamente, en la Figura 8 se segrega la asignación porcentual que posee cada una de los orígenes de procedencia, así como de las zonas de las cuales forman parte.

Figura 8. Asignación porcentual de turistas por región



Fuente: Proexport. (2016)

La figura anterior permite observar que los turistas que más representación porcentual poseen en arribar a Colombia, provienen de Suramérica y en segundo lugar se encuentra Norteamérica, sumando entre ambos el 71,1%; los ingresos provenientes de Europa corresponden al 18% de Europa. El motivo más frecuente entre 2014 y 2016 fue el turismo en un porcentaje superior al 60%, la siguiente causa fueron cuestiones laborales con 0% y le siguen los eventos con un porcentaje que alcanza casi el 8%.

Más específicamente, en materia de ecoturismo Proexport (2013) presentó los resultados de la investigación denominada Plan de Negocios de Turismo de Naturaleza de Colombia; de acuerdo con las proyecciones realizada en ese estudio, las llegadas internacionales por concepto del turismo de naturaleza entre 2021 y 2026 es la que se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Proyección de llegadas internacionales por concepto de turismo de naturaleza

	2021		2026	
Total de llegadas turísticas	3'112.184		4'437.889	
	Participación	Turismo de naturaleza	Participación	Turismo de naturaleza
Turismo de naturaleza	21%	622.437	22%	976.336
	24%	746.924	28%	1'242.609
	17%	529.071	18%	798.82

Fuente: Proexport (2013)

De acuerdo con esas proyecciones, en total se puede esperar que para el año 2026 en total ingresen al país 4'437.889 turistas; de ese total, el turismo de naturaleza puede captar entre el 18 y el 28%; en el primer escenario, se contaría con 798.82 turistas de naturaleza para ese año y con 1'242.609 en el escenario más optimista. Proexport clasifica el turismo de naturaleza en tres categorías, como son ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural. De acuerdo con esas mismas proyecciones, el ecoturismo podría atraer a Colombia en 2021 a 182.996 turistas y a 286.066 en 2026; es decir que, de acuerdo con las proyecciones de Proexport (2013) el ecoturismo puede tener un crecimiento en el número de turistas del 140% con respecto al año 2016. En ese estudio aparece el departamento del Meta dentro

de los diferentes tipos de ecoturismo, destacándose especialmente en avistamiento de aves y haciendas de actividades tradicionales. El mismo documento señala como una meta a desarrollar, la construcción de 6 centros de atención al visitante en este departamento, para el año 2027.

La competencia que tendrá el Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo incluye otros destinos nacionales, como el denominado Eje Cafetero, las ciudades de la costa Caribe, especialmente Cartagena y Santa Marta, así como Bogotá y Medellín. En el mercado de ecoturismo de la región diferentes competidores, como se describe a continuación.

En el municipio de Puerto López se encuentran el Hotel Lagos de Menegua, Ciudad Resort Hotel Campestre, Hotel Las Garzas y Casa Campestre Costa Rica. Estos hoteles incluyen en sus ofertas jardines, bar, salón compartido, sala de juegos y parque infantil, sesiones de senderismo, pesca, alquiler de bicicletas, equitación, restaurante, parqueadero, aire acondicionado, Wifi, hidromasaje, bbq, parque infantil, sauna, turco, jacuzzi, sala de masajes, audiovisuales, salones de eventos, billar, pesca y fogones. Las tarifas de estos hoteles y los demás de la región se presentan en el Anexo 1. Allí la información se presenta organizada para cada municipio, discriminando la tarifa de fin de semana de la tarifa entre semana, y de acuerdo con las acomodaciones disponibles.

Las tarifas que se presentan en la Tabla 39 fueron consideradas al momento de definir las tarifas que el Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo ofrecerá a sus huéspedes, dado que esa misma comparación de costos y servicios o beneficios será la que hagan ellos antes de decidirse por esta opción. Sin embargo, no necesariamente las tarifas del proyecto serán las más económicas del municipio, dado que se tienen en cuenta también los servicios que permiten su diferenciación frente a la competencia. Así mismo, en la definición de las tarifas se tuvieron en cuenta los costos que genera la construcción y operación del proyecto, con el fin de garantizar su cierre financiero.

Teniendo en cuenta la cercanía del municipio de Acacías, se toman en cuenta dentro del estudio de mercado los hoteles existentes en este municipio, como el Hotel Campestre Alboretto, Finca Hotel Villa Martha, Finca Ganesha FV07 y Hotel Reina Victoria. Estos hoteles ofrecen salones compartidos, sala de juegos y parque infantil, piscina, zonas verdes, canchas múltiples, jardines, senderismo organizado, pesca deportiva, cabalgatas, alquiler de bicicletas, restaurante, parqueadero, aire acondicionado, Wi-Fi, desayuno incluido, río, lago, canchas, jardines, piscina, bañera de hidromasaje, bbq, zona de hamacas, parque infantil y cabalgata. Finalmente están los hoteles de Villavicencio, la capital del departamento. Están el Sunrise Hotel y Centro Vacacional, Hotel Ms Campestre La Potra, Hotel Villa de San Sebastián, y Hotel Del Llano. Ofrecen servicios similares a los descritos anteriormente, aunque en un entorno urbano, lo que limita actividades al aire libre.

Como se observa, estos hoteles no promueven de manera explícita el avistamiento de aves, así como tampoco enfatizan el enfoque ecológico que se menciona al comienzo de este capítulo en la parte de propuesta de valor, y que permiten la diferenciación del Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo; esta diferenciación se basa concretamente en la sostenibilidad ambiental, suministro de energía en horario restringido, empleo de acumuladores de energía solar, restricción en el consumo de agua para consumo humano, y el empleo de agua semiprocesada para los servicios sanitarios y el área de lavandería. Además de esos aspectos, la propuesta de Flor Amarillo involucra también aspectos como tratamiento de aguas servidas antes de su disposición final, empleo de productos biodegradables en las duchas y en la cocina, restricción al uso de empaques o platos desechables, opción de alimentación orgánica para los huéspedes y control al número máximo de huéspedes de acuerdo con la capacidad de carga de la zona.

5.1.2. Encuesta de sondeo del mercado

Con el propósito de tener un mejor conocimiento del mercado objetivo, se diseñó y aplicó una encuesta con preguntas de carácter general sobre el interés por el ecoturismo, la frecuencia de los viajes, el presupuesto destinado a esta actividad, las preferencias relacionadas con este tipo de turismo, el interés por conocer la región del Casanare, el número de días que les gustaría visitar el sitio, las características que les gustaría encontrar y el número de acompañantes con los que realizarían este viaje. El instrumento de encuesta se presenta en el Anexo 2.

El tamaño de la muestra se definió teniendo en cuenta la siguiente ecuación, que aplica para estudios en donde el universo no es infinito sino limitado, como es el caso de la población de la ciudad de Bogotá. Teniendo en cuenta que el universo de los consumidores finales es grande se recurre al análisis probabilístico, que se basa en el principio que garantiza la igualdad de probabilidad de selección para cada integrante de la población. Esto implica el uso de la siguiente fórmula para fórmula el cálculo del tamaño de la muestra: (Mestre, 2012)

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + (k^2 * p * q)}$$

En la anterior fórmula:

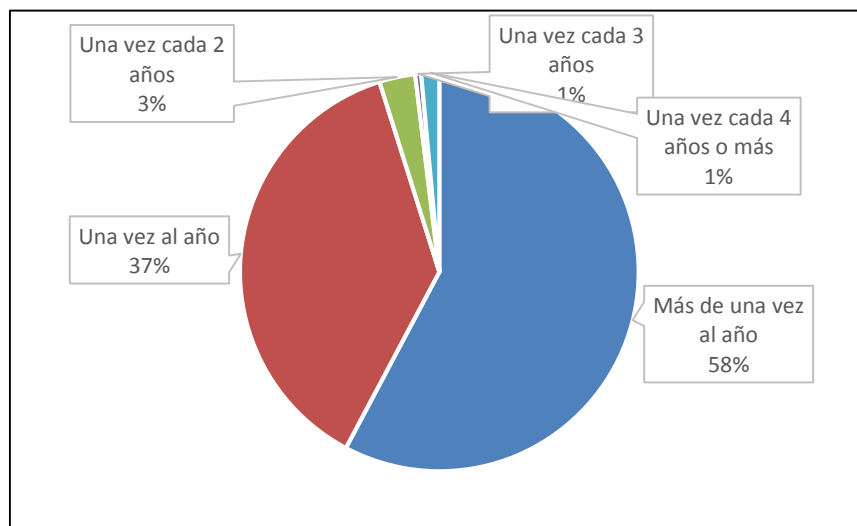
- n es el tamaño de la muestra, es decir el número de personas a encuestar.
- N es el tamaño de la población o universo, es decir, el total de personas que conforman el universo de estudio, en este caso 8'289.358 personas que residen en la ciudad de Bogotá.
- K es el coeficiente correspondiente al nivel de confianza y mide la confiabilidad de los resultados, en este caso es de 1.35 para una confiabilidad de 96%.
- e es el grado de error aceptable y mide el error que puede haber en los resultados, en este caso se toma 5% o 0,05 con el objeto de que los resultados sean suficientemente confiables.

- p es la probabilidad de ocurrencia el evento que se está evaluando, en este caso se tomó 50% o 0,5 con el objeto de maximizar el tamaño de la muestra.
- q es la probabilidad de que no ocurra el evento y es igual a $1-p$, en este caso 0,5.

Teniendo en cuenta esos datos, el cálculo del tamaño de la muestra arrojó un resultado de 164 personas a encuestar.

A continuación, se presentan los resultados frente a cada pregunta. En primer lugar, se les preguntó sobre la frecuencia realiza usted viajes vacacionales y las respuestas se presentan en la Figura 9

Figura 9. Frecuencia con que realiza viajes vacacionales

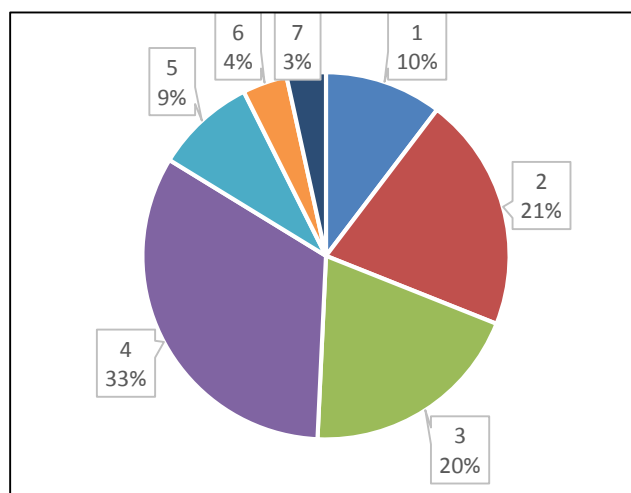


Fuente: elaboración propia

Como se observa, más de la mitad de los encuestados realizan viajes vacacionales más de una vez al año y el 37% lo hace una vez al año; es decir que el 95% viaja al menos una vez al año por motivo de vacaciones.

A continuación, se les preguntó con cuántas personas realizan estos viajes, a lo cual respondieron como lo muestra la Figura 10.

Figura 10. Número de acompañantes en viajes vacacionales

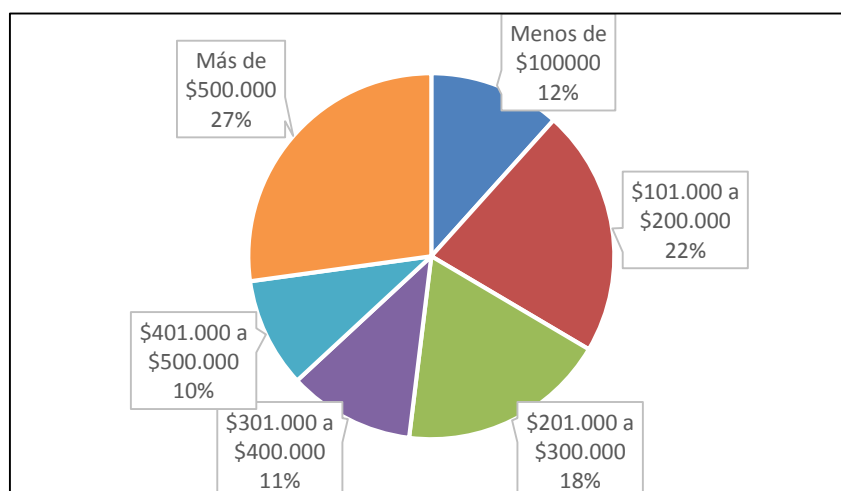


Fuente: elaboración propia

Estos resultados indican que el 53% de las personas viajan de vacaciones con al menos tres acompañantes y máximo cuatro, mientras que el 21% lo hace acompañado de dos personas.

El siguiente interrogante fue sobre el presupuesto diario que destinan estos viajeros a hospedaje y alimentación, obteniendo las respuestas presentadas en la Figura 11.

Figura 11. Presupuesto diario por persona para hospedaje y alimentación

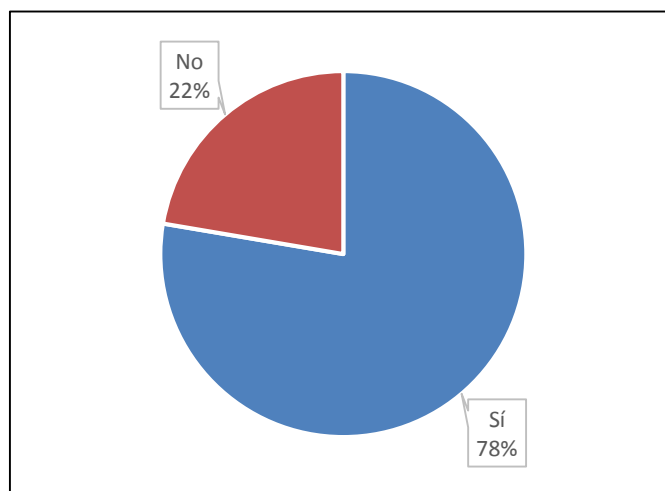


Fuente: elaboración propia

Se pueden notar dos grupos de respuestas como los más señalados; el 27% contestó que su presupuesto diario para este rubro es de \$500.000 y el 22% destina entre \$101.000 y \$200.000, mientras el 18% destina entre \$201.000 y \$300.000 diarios. Al agrupar estos grupos, puede afirmarse que el 40% de los viajeros destinan un presupuesto diario que oscila entre \$101.000 y \$300.000 diarios.

La siguiente pregunta fue sobre el conocimiento que tienen los encuestados sobre lo que es ecoturismo; el 78% de ellos respondió que sí tiene conocimiento de lo que es ecoturismo y el 22% contestó de manera negativa.

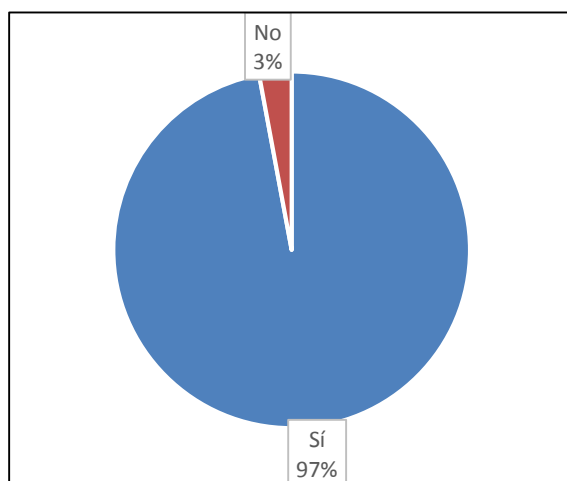
Figura 12. Conoce lo qué es ecoturismo



Fuente: elaboración propia

La siguiente pregunta fue sobre el interés de las personas por incluir en sus vacaciones la modalidad de ecoturismo. De acuerdo con las respuestas recibidas (Figura 13), al 97% de los encuestados les interesa esta opción; al comparar este resultado con el de la anterior pregunta se observa que es mayor el porcentaje de personas que están interesadas por esta opción, que el de personas que saben lo que ese concepto significa. Esta respuesta puede interpretarse como un interés por aprender sobre ecoturismo, o por realizar su primera experiencia de este tipo para aprender por medio del ejercicio de esta actividad.

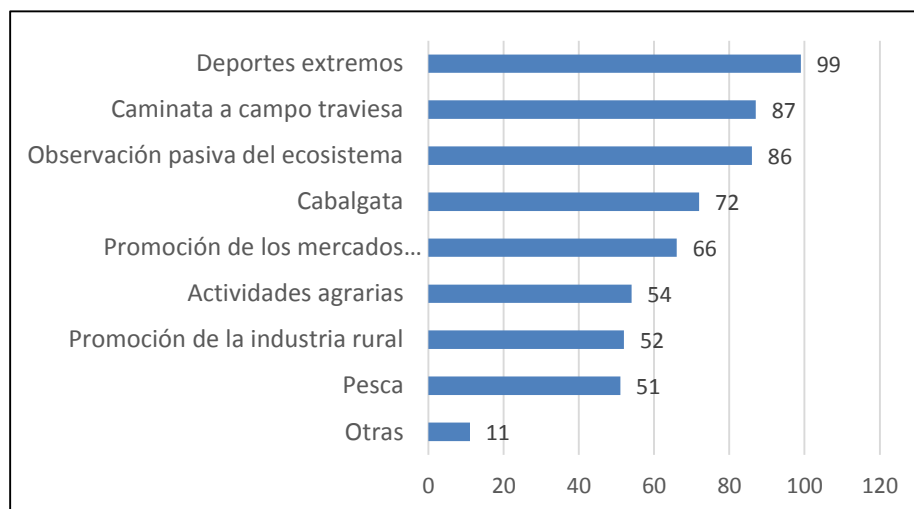
Figura 13. Le gusta incluir en sus vacaciones el ecoturismo



Fuente: elaboración propia

A continuación, se formuló una pregunta abierta para saber los atributos que las personas esperarían encontrar en un hotel que ofrece planes ecoturísticos; las respuestas se presentan en la Figura 14.

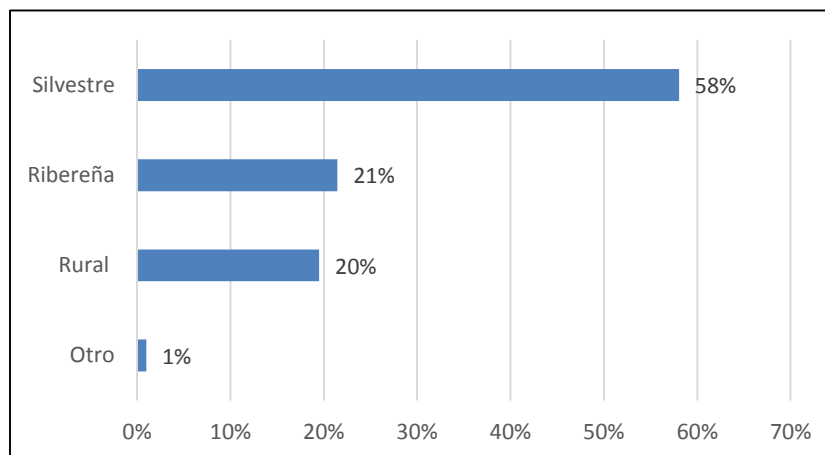
Figura 14. Atributos que debe tener un hotel de ecoturismo



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con esas respuestas, las actividades más señaladas son deportes extremos, caminatas a campo traviesa, observación pasiva del ecosistema y cabalgatas. También se indagó sobre las modalidades de caminata preferidas, y las respuestas fueron las que muestra la Figura 15.

Figura 15. Cómo le gustaría que fueran las caminatas ecológicas

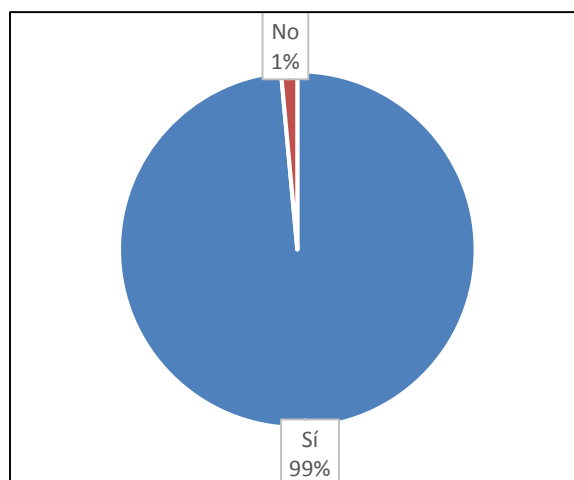


Fuente: elaboración propia

Es decir que la exploración de la selva en las caminatas es la que mayor atractivo genera entre el público. También se formuló otra pregunta abierta sobre las características que debe tener el hotel en relación con el cuidado del medio ambiente y los encuestados señalaron en esta oportunidad las actividades recreativas para niños, la gastronomía típica, la generación de conciencia ambiental, el respeto por la cultura y el ecosistema de la región que se visita y las actividades folclóricas culturales creativas.

El siguiente interrogante fue el interés concreto por visitar un hotel ubicado en la zona rural del departamento de Casanare.

Figura 16. Le interesaría un hotel rural del Meta

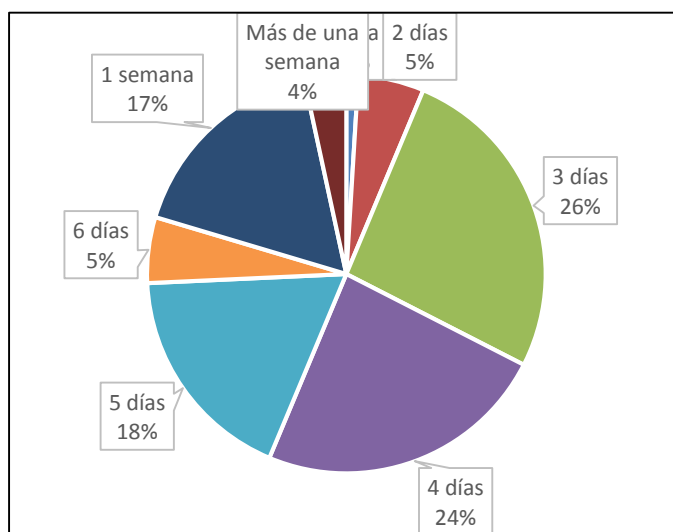


El 99% de las personas contestó a esta pregunta de manera afirmativa.

Por último, se les preguntó cuántos días le gustaría disfrutar en ese destino si le ofrece servicios de alojamiento, restaurante, zonas húmedas, avistamiento de aves, caminatas ecológicas, cabalgata, pesca, navegación en bote y lancha, rafting, torrentismo, camping y rappel.

Los resultados se muestran en la Figura 17.

Figura 17. Días le gustaría disfrutar en ese destino



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con estos resultados, al 26% de las personas les gustaría permanecer tres días en este destino, y el 24% lo haría por cuatro días; sumados estos dos grupos, representan el 50% de los encuestados. El siguiente grupo de 18% indicó que le gustaría estar allí por cinco días, mientras que al 17% le gustaría visitar ese destino por una semana.

De acuerdo con estos resultados, se pueden sintetizar los hallazgos obtenidos mediante esta encuesta afirmando que las personas demandan servicios de turismo vacacional al menos una vez al año, y el 40% lo hacen acompañadas al menos de dos personas, e incluso un 33% viaja normalmente con cuatro acompañantes. El promedio ponderado del presupuesto diario para gastos de alojamiento y alimentación por cada viajero es de \$186.699 y, a pesar de que el

22% manifiesta no conocer el concepto de ecoturismo, el 97% está interesado en incluir el ecoturismo dentro de sus planes de vacaciones. Los deportes extremos, las caminatas a campo traviesa, la observación pasiva del ecosistema y las cabalgatas son las actividades que quisieran encontrar estos viajeros en este tipo de destinos, y en el caso de las caminatas se inclinan especialmente por aquellas que se realizan en la selva. El 99% manifiesta interés por tener la oportunidad de hospedarse en un hotel ubicado en una región rural del Casanare en donde pudiera conocer la riqueza natural de esa región del país y les gustaría disfrutar de ese destino en promedio por un período de 4.5 días, siempre que la oferta incluya servicios de alojamiento, restaurante, zonas húmedas, avistamiento de aves, caminatas ecológicas, cabalgata, pesca, navegación en bote y lancha, rafting, torrentismo, camping y rappel.

5.1.3. Análisis de las fuerzas de Porter

Siguiendo la metodología de análisis desarrollada por Porter (2010) y descrita en el marco teórico de este trabajo, a continuación, se caracterizan las cinco fuerzas que se experimentan en el mercado en el cual competirá el Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo. Respecto de la entrada de nuevos competidores, se trata de una amenaza real, a pesar de que en la región no se conocen, al menos por el momento, proyectos específicos que estén enfocados al mismo nicho de mercado. Las favorables condiciones del mercado sin duda atraerán a otros inversionistas, interesados en atraer a turistas de diferentes países y también de otras regiones del país para que descubran y disfruten la riqueza natural del municipio de Puerto López y de otras poblaciones del país y particularmente de la zona oriental. Mientras la región occidental del país se caracteriza por la presencia de tres cordilleras y dos mares, al este existen extensas sabanas casi inexploradas y muy desconocidas por la mayoría de los habitantes del territorio nacional, quienes hasta ahora se han interesado más inclusive en destinos fuera del país.

La cercanía y diversidad de los llanos orientales permiten desarrollar actividades turísticas de bajo presupuesto y corta duración, por lo cual es de esperarse que en el futuro ingresen al mercado nuevas opciones que compitan con el Eco-Hotel; ante esa posibilidad, la empresa debe mantener permanente vigilancia de las características de los servicios que ofrezcan esos nuevos competidores, de manera que sus propios servicios, sus precios y sus canales de comunicación, se adapten de manera flexible.

En cuanto a la rivalidad entre los competidores como segunda fuerza del mercado, puede decirse que las tecnologías de la información y las comunicaciones han sido las promotoras de esa rivalidad, dado que existen aplicaciones que les permiten a los viajeros hacer comparaciones muy rápidas al momento de evaluar las alternativas disponibles. Esas aplicaciones permiten de manera rápida comparar según rangos de precios, zonas geográficas, tamaño de las habitaciones, servicios, entre otros. Sin embargo, el Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo debe ser consciente de que, según lo señala el mismo Porter (2015), en escenarios como ese sólo existen dos alternativas: generar economías de escala que le permitan enfrentar exitosamente una competencia basada en precios, o crear y sostener un desempeño superior que genere una ventaja competitiva que sea claramente percibida por el nicho de mercado al cual está enfocada la empresa.

Al estar enfocada en un sector específico de turistas, como es el de amantes de la naturaleza, lo más acertado para este caso puede ser la diferenciación mediante un desempeño superior, lo cual implica una definición de estándares de servicio superiores a los de la competencia, que el hotel sea una experiencia realmente diferente, que los visitantes disfruten y compartan con sus amigos y familiares, quienes se encargarán de ampliar la demanda por medio de referidos. Entrar a competir en plataformas tecnológicas que orientan la decisión con base en precio puede ser un error para este enfoque; por el contrario, la empresa debe transmitirle a sus empleados a todo nivel un compromiso por lograr que los visitantes encuentren lo que se les ofrece en la promesa de servicio o incluso más; este tipo de estrategia debe incluir un permanente sondeo de la percepción de los

clientes y la corrección de cualquier motivo de insatisfacción, aunque ello signifique unos costos superiores que siempre estarán dispuestos a pagar aquellos viajeros que buscan precisamente algo diferente a lo común.

La tercera fuerza que identifica Porter es el poder negociador de los proveedores; para este caso, los proveedores son las agencias de viajes y los proveedores de insumos para la operación del hotel, como son los suministros para la cocina, lencería, etc. Respecto a las agencias de viajes, éstas establecen una comisión por sus servicios; esta comisión es una condición normal que no constituye un poder de negociación sino un método normal de incentivo por su gestión; estas agencias no ejercen su influencia como agremiación y en cambio se caracterizan por competencias internas, lo cual puede redundar en beneficio del Eco-Hotel.

En cuanto a los proveedores de mercado y demás productos para la operación, el Eco-Hotel debe seleccionar a aquellos que le puedan garantizar una calidad y oportunidad en la entrega de los pedidos que esté acorde con su estrategia de diferenciación con base en un desempeño superior. Es probable que esta estrategia implique el desarrollo de algunos proveedores con los que se celebren convenios de mediano o largo plazo, de manera que éstos puedan comprometerse a garantizar el cumplimiento sostenido de los estándares exigidos por el Eco-Hotel; este tipo de relación generará un compromiso mutuo, el cual se irá afianzando en la medida en que el histórico de demanda permita hacer proyecciones suficientemente confiables. Con el fin de controlar de manera razonable el poder negociador de estos proveedores, la empresa debe establecer convenios que incluyan todos los aspectos críticos de la relación, como son el precio, los estándares de calidad y la oportunidad en la atención de los pedidos.

La siguiente variable es el poder negociador de los compradores; en este tipo de negocios que se basan en pedidos individuales o de grupos pequeños de compradores (en el caso de grupos de excursiones), quienes compran el producto o servicio una sola vez y no de manera continua, su poder de negociación es bajo. Sin embargo, esto no quiere decir que el Eco-Hotel lo pueda despreciar o pueda abusar de esta condición, dado que las redes sociales en la actualidad facilitan la

expresión de los clientes insatisfechos, cosa que no sucedía en el pasado. Esa capacidad de influencia puede ser aprovechada en sentido contrario, es decir, para lograr que los visitantes registren su aprobación y satisfacción a manera de testimonios que atraigan a clientes potenciales. En el diseño de la página web del Eco-Hotel se debe tener en cuenta este aspecto.

Por último, en relación con el ingreso de productos sustitutos, la amenaza puede considerarse baja en este caso; el turista de naturaleza disfruta de una experiencia que no puede ser sustituida por viajes de playa o de ciudad. No obstante, es probable que algunos turistas busquen programas que incluyan diferentes tipos de turismo; así, un turista extranjero puede tener interés por conocer Cartagena o Bogotá y también visitar paisajes como los que rodearán al Eco-Hotel. Esta situación señala la conveniencia de realizar alianzas con otros proveedores de servicios turísticos y con agencias de viajes para organizar planes turísticos que le permitan a la empresa acceder a este tipo de clientes.

5.1.4. DOFA

El análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa que se proyecta crear para la operación del Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo, se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Análisis DOFA.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> – Capital de trabajo limitado. – Experiencia limitada de los socios en la administración de negocios independientes. – Marca que no es conocida por el nicho. – Sin trayectoria en el mercado, lo que limita las posibilidades de contratar personal experto dispuesto a dejar sus cargos actuales 	<ul style="list-style-type: none"> – Los competidores no cuentan con una diferenciación clara. – No se requiere tecnología sofisticada o costosa. – Créditos del sector financiero a bajas tasas de interés
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – La estructura de la empresa será pequeña, lo que facilitará la toma de decisiones y reducirá los costos. – El hecho de ser nuevos en el mercado puede motivar el interés de los clientes por conocerlo. – Buena formación administrativa de los dueños aporta conocimientos que facilitan el análisis del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> – Fortaleza de trayectoria de algunos actores de la competencia. – La competencia siempre puede mejorar la calidad del servicio a sus clientes. – Recientes tratados de libre comercio pueden facilitar la entrada de nuevos competidores extranjeros.

Fuente: elaboración propia.

Al organizar estos aspectos en un análisis cruzado con el propósito de definir las estrategias a aplicar, se genera la matriz que se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5. Análisis cruzado para desarrollo de estrategias.

<div>Factores propios</div> <div>Factores externos</div>	Fortalezas-F	Debilidades-D
	<ul style="list-style-type: none"> – La estructura de la empresa será pequeña, lo que facilitará la toma de decisiones y reducirá los costos. – El hecho de ser nuevos en el mercado puede motivar el interés de los clientes por conocerlo – Buena formación administrativa de los dueños aporta conocimientos que facilitan el análisis del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> – Capital de trabajo limitado. – Experiencia limitada en la administración de negocios independientes. – Marca que no es conocida por el nicho. – Sin trayectoria en el mercado, lo que limita las posibilidades de contratar personal experto dispuesto a dejar sus cargos actuales
Oportunidades-O <ul style="list-style-type: none"> – Los competidores no cuentan con una diferenciación clara. – No se requiere tecnología sofisticada o costosa. – Créditos del sector financiero a bajas tasas de interés. 	Estrategias - FO <ul style="list-style-type: none"> – Crear una página web que facilite la difusión internacional y que permita compartir experiencias de clientes satisfechos – Realizar una campaña de publicidad con el fin de fortalecer recordación y posicionamiento. – Generar un posicionamiento diferenciador. – Hacer campaña de promoción que invite a clientes a conocer esta nueva opción. – Desarrollar proveedores que le garanticen estándares de calidad, precio y oportunidad de despacho 	Estrategias – DO <ul style="list-style-type: none"> – Contratar personal con experiencia y formación técnica en servicios de hotelería. – Acceder a créditos con el sector financiero. – Buscar nichos de mercado actualmente desatendidos. – Diseñar paquetes dirigidos a turistas que desean incluir turismo de naturaleza con otros tipos de experiencias turísticas
Amenazas-A <ul style="list-style-type: none"> – Fortaleza de trayectoria de la competencia. – La competencia siempre puede mejorar la calidad del servicio a sus clientes. – Recientes tratados de libre comercio pueden facilitar la entrada de nuevos competidores extranjeros. 	Estrategias – FA <ul style="list-style-type: none"> – Certificar la calidad de los procesos. – Generar diferenciación basada en un desempeño superior – Mantener estrategias de estudio de la competencia para mantener posición. 	Estrategias – DA <ul style="list-style-type: none"> – Buscar alianzas estratégicas con socios capitalistas para capitalizar la empresa. – Crear planes para incentivar la referenciación de nuevos clientes – Diseñar estrategias orientadas a la recordación de la marca.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 5, si bien la empresa debe enfrentar diferentes circunstancias tanto internas como externas que constituyen desafíos al propósito de salir adelante, existen diferentes estrategias que pueden emplearse para mitigar dichas circunstancias. En esta tabla se registran las estrategias que se derivan del análisis de las fuerzas de Porter.

5.1.5. Selección del mercado objetivo

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, algunas personas que no tienen claro el concepto de ecoturismo manifiestan tener interés por conocer un destino con las características de este ecohotel, por lo que el mercado objetivo está integrado por personas a las que les gusta viajar, ya sea que tengan o no experiencias previas en este tipo de turismo. Este mercado incluye tanto a viajeros nacionales como extranjeros, de diferentes edades y con diferentes presupuestos, teniendo en cuenta que se pueden diseñar estadías con diferente número de días para que cada viajero realice las actividades que le interesen.

5.1.6. Estrategia de mercado

De acuerdo con los resultados la encuesta presentada en el numeral 5.1.2 y hecha la selección del mercado objetivo descrita en el numeral 5.1.5, los clientes potenciales de este nicho de mercado, a diferencia de otros segmentos de turistas, no son muy exigentes en cuanto a las condiciones de alojamiento, como sucede por ejemplo con los viajeros de negocios. Los ecoturistas están dispuestos a soportar algunas incomodidades con el fin de poder descubrir entornos naturales que ofrezcan un atractivo que tenga la menor intervención humana posible, e incluso algunas de esas condiciones no se constituyen realmente en las incomodidades que ven otros viajeros, sino que las disfrutan como parte de la experiencia (Rosas & Correa, 2016).

Tal como lo mostraron los resultados de la encuesta, existe un interés concreto en conocer este destino en el departamento del Casanare y las expectativas se relacionan especialmente con zonas húmedas, avistamiento de aves, caminatas ecológicas, cabalgata, pesca, navegación en bote y lancha, rafting, torrentismo, camping y rappel. Los interesados en este destino manifestaron que viajan al menos una vez al año y en promedio estarían interesados en permanecer al menos cuatro días en ese destino.

Teniendo en cuenta esa caracterización de los hábitos, costumbres y expectativas de los clientes, a continuación se definen los diferentes elementos de la estrategia de mercado.

CProducto

Teniendo en cuenta el análisis del mercado desarrollado en este capítulo, el producto que se desea ofrecer consiste en construir un hotel en una hacienda del municipio de Puerto López con el fin de ofrecer a los visitantes nacionales y extranjeros servicios desarrollados alrededor de la riqueza del ambiente natural que existe en esa zona.

Los servicios ofrecidos incluirán canotaje y kayak, pesca recreativa en el lago, canopy (dosel arbóreo), avistamiento de aves y especies animales autóctonas, zona húmeda, habitaciones de lujo, restaurante y bar, paseos hípicas, además de visitas guiadas por expertos.

5.1.8.1. Precio

Tomando como referencia las tarifas de los servicios ofrecidos por hoteles localizados en municipios vecinos que se incluyeron en el análisis de la competencia (numeral 5.1.1.1) y sus tarifas Tabla 39, Tabla 40, Tabla 41), así como el análisis estratégico de mercado mediante el ejercicio de las fuerzas de Porter y la matriz

DOFA, para el primer año las tarifas del Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo serán las que se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Tarifas para el primer año de operación.

Productos o servicios	Año 1
Full Pack	1,522,175
Avistamiento	845,653
Recreo y Descanso	1,285,796
Hospedaje 1	245,657
Hospedaje 1B	245,657
Hospedaje 2B	491,313
Hospedaje 3B	736,970
Hospedaje 4B	982,626
Hospedaje 5B	1,228,283
Hospedaje 6B	1,473,940
Hospedaje 7B	1,719,596
Salón 1 (50 personas)	9,902,830
Salón 2 (100 personas)	19,805,660
Salón 3 (200 personas)	39,611,320
Salón 4 (300 personas)	59,416,980

Fuente: elaboración propia.

5.1.8.2. Plaza

El sitio de atención o sede de la empresa se localizará en la zona rural del municipio de Puerto López. Los canales de distribución serán la página web propia, para la realización de ventas directas y las agencias de viajes como distribuidoras.

Para la definición de la estrategia y de los medios a emplear para el plan de comunicación del Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo, se consideran las opciones que se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. Opciones de estrategias de comunicación

Estrategia / medio	Observaciones
Medios ATL (Above the line)	Hace referencia a los medios tradicionales de mercadeo, como prensa, radio, volantes, entre otros.
Medios BTL (Below the line)	Hace referencia a los medios alternativos y especialmente a los electrónicos. Incluye publicidad novedosa por su formato, concepto, tecnología o combinación de espacio, modo y tiempo. Normalmente no se pauta en televisión, radio o prensa impresa.
Banner	Bandera o rompe-tráfico que se utiliza en los medios digitales para atraer al visitante
Voz a voz	Comentario sobre un producto o una marca que pasa directamente de una persona a otra. Usualmente se genera con base en la experiencia del cliente
Branding	Campaña publicitaria que busca recordación y posicionamiento de marca
Brochure	Información detallada y global de una marca, servicio o producto, elaborada en forma de catálogo
Campaña publicitaria	Mezcla de medios convencionales y alternativos en la que se exhiben piezas para posicionar, lanzar, vender, mantener o promocionar un producto, una marca o un servicio.
Convenios	Transacciones que se hace con otra marca o con una empresa de medios, para beneficio mutuo.
Correo directo	Medio de comunicación selectivo que emplea correspondencia para el envío de piezas publicitarias.
Degustación	Muestra promocional de alimentos o bebidas.
Demostración	Prueba de un producto o servicio
Display	Exhibidor o material del punto de venta para colocar en los mostradores, cajas registradoras, etc.
Free press	Prensa gratuita incluyendo espacios de noticias, sobre actividades de la empresa.
Material en punto de venta (P.O.P.)	Material diseñado para facilitar a la fuerza comercial su labor.

Estrategia / medio	Observaciones
Publicidad exterior	Material publicitario ubicado en espacios abiertos y que permanece estático.

Fuente: Quizán et al (2013).

5.1.8.3. *Promoción*

Además de esos conceptos sobre medios y estrategias de comunicación, es necesario considerar la situación del proyecto y del mercado en el cual se busca participar. Como ya se mencionó, el mercado de turismo en el mundo presenta una tendencia de crecimiento, al igual que sucede en el país, por lo cual, si bien el momento es favorable para los empresarios que participen en este sector, también es posible que surjan otros proyectos similares que compitan por el mismo nicho de mercado al cual estará dirigido el Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo.

Adicionalmente, la empresa actualmente no tiene un reconocimiento importante, por lo que se trata de una marca que no cuenta con posicionamiento en la mente de sus potenciales compradores (Casado & Sellers, 2014); esto debido a que la empresa no ha realizado ninguna campaña orientada a obtener dicho reconocimiento, por lo que las personas que están buscando una opción para realizar su visita a la región no saben de la existencia de esta opción, lo que hace que no la busquen y en cambio su elección se base en escoger dentro de las alternativas disponibles.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, el plan de comunicación para el Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo debe lograr un posicionamiento favorable entre los turistas interesados en realizar ecoturismo en Colombia, generar diferenciación entre Flor Amarillo y otras alternativas existentes en la región, así como obviamente ventas de los servicios ofrecidos por el Eco-Hotel.

La estrategia a emplear dentro del plan de comunicación, combina varias acciones. En primer lugar, se debe crear una página web en la cual los interesados puedan encontrar toda la información necesaria para tomar su decisión de compra,

por lo que debe contener el material que se empelaría en un brochure, con muchas imágenes del sitio, las caminatas ecológicas, las cabalgatas, las actividades de canotaje o rafting, rappel, torrentismo y camping, así como de las habitaciones y de los servicios ofrecidos.

Adicionalmente el sitio web debe ofrecer la opción de comprar directamente, es decir que debe ser transaccional, teniendo en cuenta el tercer objetivo previsto para la estrategia de comunicación. Esta característica implica que el sitio web debe realizar convenios con empresas del sector financiero, como bancos y operadores de tarjetas de crédito, para que el visitante pueda encontrar un enlace que le permita realizar el pago en línea de manera segura.

Una vez desarrollado el sitio web de el Eco-hotel Hacienda Flor Amarillo, se debe generar el tráfico necesario para que los clientes potenciales lleguen a ese sitio. Para lograrlo, se incluirán banners en la red social Facebook; lo anterior teniendo en cuenta que este sitio ofrece la opción de segmentación del público que podrá ver el anuncio, de acuerdo con la edad, el género, la ubicación geográfica, el nivel académico y sus intereses y preferencias, entre otras opciones. Adicionalmente el pago de este servicio se hará por clic, de manera que se asegure que el costo estará asociado con visitas al sitio web de la empresa, con lo cual la conversión de este costo en ventas dependerá básicamente de la adecuada selección del público que visitará el sitio y de la efectividad del mismo como instrumento de venta. El contenido de los banners que se incluyan en el sitio Facebook permitirá asegurar que las personas que visiten la web del eco-hotel lo hagan porque están interesados en visitar esa región del país y alojarse en un sitio como ese. Con ese fin se agregará en la web propia un video cargado desde YouTube, en el cual los visitantes virtuales puedan conocer las características del servicio ofrecido.

Además de los medios BTL y del sitio web de Flor Amarillo, se celebrarán convenios con medios de comunicación, por medio de los cuales se harán canjes para que dichos medios puedan hacer uso de los servicios del eco-hotel a cambio

de campañas publicitarias que contribuyan a generar buen posicionamiento (Branding). Igualmente se buscará que estos convenios logren generar free press.

Dentro de los convenios también se incluirá a instituciones educativas y empresas, buscando que este tipo de clientes hagan uso de los servicios del eco-hotel. En el caso de las instituciones educativas, se ofrecerá la opción de que los directivos y docentes realicen jornadas de capacitación con tarifas preferenciales, buscando de esta forma que puedan “degustar” los servicios y posteriormente vincular a los estudiantes, que son el objetivo final de esta estrategia. En el caso de las empresas, se buscará atraer a aquellas que realizan convenciones de su fuerza comercial. Teniendo en cuenta la importancia de los medios locales, concretamente se realizarán convenios con las emisoras locales de las cadenas Caracol y RCN, que son las de mayor audiencia en la región.

Si bien la estrategia del plan de comunicación se centrará en los medios BTL, una parte del presupuesto se debe destinar a los medios convencionales. El objetivo de esta presencia será que las personas que vean el anuncio en los medios electrónicos (red social Facebook) y que además buscan información en medios diferentes, encuentren también allí la presencia de Hacienda Flor Amarillo, incrementando de esta forma la posibilidad de que ingresen al sitio web. Los medios ATL a emplear serán especialmente revistas y secciones de periódicos especializadas en turismo. La revista especializada en turismo de mayor circulación en el país es la revista Viajar, del Grupo Editorial El Tiempo, esta es la mejor opción para pautar a nivel nacional.

Además de los elementos mencionados, la campaña de comunicación incluirá publicidad exterior. Es importante que exista coherencia e identidad entre los diferentes medios empleados, por lo que la imagen que se emplee debe ser la misma para los banners, la página web, los medios ATL, la publicidad exterior, el material POP, los suvenires y en general cualquier pieza de la campaña.

Los canales a través de los cuales se realizará la captación de clientes y se establecerá la relación del Eco-hotel Hacienda Flor Amarillo serán la página web propia, las agencias de viajes y la venta directa en las instalaciones del eco-hotel.

La opción más económica es la venta directa, que no genera costos; se puede presentar cuando un huésped se presente directamente en las instalaciones del eco-hotel o cuando se comunique telefónicamente para solicitar una reserva. En este caso se le puede ofrecer la opción de que haga la reserva mediante una cancelación parcial del valor correspondiente, ya sea mediante tarjeta débito o crédito, así como mediante consignación directa en la cuenta bancaria del eco-hotel.

La opción de las agencias de viajes consiste en reconocer un porcentaje de valor de cada venta a la agencia que la concrete; ese porcentaje oscila entre el 7 y el 10%. La venta se puede realizar en las instalaciones físicas de las agencias o a través de sus sitios web; el medio de pago más usual en estos casos es la tarjeta de crédito.

Los tres canales de ventas pueden generar reservas en cualquier momento, por lo que se requiere contar una herramienta que permita administrar esas reservas, evitando la sobreventa; esta herramienta debe tener la capacidad de registrar las horas de registro y entrega de cada habitación del hotel (check-in y check-out) durante todos los días del año. Existe la opción de adquirir una herramienta sistematizada que se encargue de esa función, generando una base de datos que se actualiza de manera automática cada vez que se produce una nueva reserva; esa base de datos puede ser consultada por los diferentes canales, así como por la administración del eco-hotel. Algunas de las opciones que existen en el mercado para suplir esta necesidad son Siteminder (2017), Pxsol (2017) y Wubook (2017). También existe software gratuito para esa gestión.

5.2. ESTUDIO TÉCNICO

5.2.1. Tamaño del proyecto

Teniendo en cuenta el tipo de servicio que se desea ofrecer, los recursos clave son las instalaciones físicas del hotel y los recursos naturales del municipio. Adicionalmente está el acceso a los recursos financieros necesarios para la financiación del proyecto. Para el desarrollo del estudio técnico se hizo necesario la consulta directa a un arquitecto experto en el diseño y dimensionamiento de este tipo de instalaciones, así como de la asesoría de un administrador hotelero; este último fue el apoyo al momento de decidir aspectos como la dotación de la cocina y en general de la infraestructura del Eco-hotel.

Teniendo en cuenta, por un lado, el resultado favorable del análisis de la demanda así las conclusiones que arrojó la encuesta realizada y, por otro lado, con el fin de garantizar un nivel de ocupación que viabilice financieramente el proyecto, se proyecta una construcción dotada de 35 camas sencillas, 20 camas semidobles y 5 camas tamaño King, para una capacidad total de 60 camas en 40 habitaciones. Adicionalmente la construcción contará con el área de cocina, comedor, zonas húmedas y área de camping. Otros también harán parte de las instalaciones los espacios necesarios para el almacenamiento de los utensilios necesarios para las actividades de avistamiento de aves, caminatas ecológicas, cabalgata, pesca, navegación en bote y lancha, rafting, torrentismo, camping y rappel. Estas actividades se realizarán en espacios naturales aledaños al hotel, por lo que no requieren inversiones significativas.

La distribución y localización de áreas se presenta en la Figura 18.

Figura 18. Distribución y localización de áreas



Fuente: elaboración propia

Las instalaciones físicas estarán constituidas por las áreas que se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Instalaciones físicas

Parámetros	Habitaciones	Medidas
Sencilla	23.00	m ²
Doble	26.00	m ²
Promedio habitación	25.60	m ²
Cantidad de Habitaciones	40	
Total, habitaciones	1,024.00	m ²
Zonas Comunes	837.00	m ²
Tamaño total de la sede	1,861.00	m ²

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente se contará con dos hectáreas de zonas externas a la construcción. Dentro de las actividades claves del hotel ecoturístico se encuentra la promoción y venta de los servicios, la atención de los huéspedes, la preparación de los alimentos y la administración de los ingresos y gastos de la empresa.

5.2.2. Localización

En la misma línea del ecoturismo se encuentra el turismo de naturaleza, definido por la Organización Mundial de Turismo OMT como “*todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales*” (OMT O. M., 2012, pág. 20). El Eco-hotel Hacienda Flor Amarillo se ubicará en zona rural del municipio de Puerto López (Meta), específicamente a 10 km del centro poblado y a 194 kilómetros desde Bogotá, de acuerdo con la localización que se presenta en la Figura 3. El eco-hotel ofrecerá senderos en la zona boscosa para recorridos diurnos y nocturnos en los que los visitantes puedan tener contacto con las especies vegetales y animales propias de la zona, en un área de 47 hectáreas, canotaje y kayak, pesca en el lago de 80 hectáreas, canopy (dosel arbóreo), avistamiento de aves y especies animales autóctonas, zona húmeda, habitaciones de lujo, restaurante y bar, paseos hípicas, además de visitas guiadas por expertos en los recursos naturales de la zona

Dado que el enfoque del hotel es ecológico, se tendrán en cuenta en su diseño criterios de sostenibilidad ambiental, como suministro de energía en horario restringido, abastecido mediante acumuladores de energía solar, utilización restringida de agua apta para el consumo humano, combinada con el empleo de agua semiprocesada proveniente del lago para los servicios sanitarios y el área de lavandería, tratamiento de las aguas servidas antes de retornarlas al lago, empleo de productos biodegradables en las duchas y en la cocina, restricción al uso de empaques o platos desechables en todos los procesos del hotel, opción de

alimentación orgánica para los huéspedes que lo deseen y control al número máximo de huéspedes de acuerdo con la capacidad de carga de la zona.

El análisis preliminar de la idea de negocio ha permitido estimar que se intervendrán 415 hectáreas, de acuerdo con las expectativas del inversionista principal del proyecto.

En términos generales puede decirse que el contexto macroeconómico actual es favorable para el desarrollo de este proyecto, especialmente debido a que el proceso de transición hacia la paz favorece el desarrollo del turismo en general en el país⁴. Otra tendencia de los años recientes ha sido la evolución de la voz como medio de comunicación, lo que hace que se proyecte como la nueva interface, tanto para asuntos personales como a nivel empresarial. Las redes celulares han experimentado un gran crecimiento en los últimos años (Muñoz, Bandera, Barco, & Luna, 2014).

El Eco-hotel Hacienda Flor Amarillo se caracterizará por ofrecer una oportunidad exclusiva de conocer un atractivo natural que no puede ser reproducido de manera artificial, en unas instalaciones cómodas en donde sus visitantes reciban un servicio que les permita desconectarse de su rutina y disfrutar del entorno llanero de Puerto López.

Se adopta el nombre de Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo, por varias razones; en primer lugar, es un eco-hotel para que el turista desde el primer momento sepa que se trata de un hotel no convencional, dedicado al ecoturismo. Se agrega la palabra hacienda porque de esta forma se transmite el mensaje de que es una instalación amplia, no solo una pequeña finca, sino toda una extensión

⁴ El producto interno bruto promedio por habitante en Colombia pasó de cerca de \$2.500 dólares en 2000 a cerca de \$8.000 en el año 2014. La tasa de desempleo en Colombia presentó una tendencia de descenso entre 2002 y 2011, al pasar de 15.52% a 10.83%. En cobertura neta la tasa nacional en preescolar, básica y media es del 90%. Otros indicadores positivos de la situación económica tienen que ver con el acceso a energía eléctrica, acueducto, alcantarillado, telefonía celular y afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, que han mejorado en los últimos años (DANE, 2015)

de terreno rural desarrollado para prestar servicios de hospedaje. Y se alude al Flor Amarillo porque este árbol es característico de esta región.

5.2.3. Ingeniería

La operación del hotel genera diferentes procesos, como son la recepción y el alojamiento, la alimentación, las actividades al aire libre, las actividades en las zonas húmedas y los procesos administrativos. En la Tabla 9 se presenta la descripción de esos procesos, incluyendo las actividades correspondientes.

Tabla 9. Procesos que se efectúan dentro del hotel

Proceso	Actividades
Recepción, alojamiento y retiro	<ul style="list-style-type: none"> – Reservación de la habitación en el hotel – Arribo del huésped e ingreso a la zona de parqueo (si arriba en vehículo propio) – Orientación e información al cliente en recepción – Registro del cliente y sus acompañantes (check in) – Instalación del cliente en su habitación – Entrega de llave en recepción – Pago de la cuenta (check out) – Retiro de las instalaciones
Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> – Arribo del cliente al restaurante – Oferta del menú – Toma del pedido – Preparación de alimentos – Servicio a la mesa – Aprobación de la factura – Retiro del cliente del restaurante
Actividades al aire libre	<ul style="list-style-type: none"> – Selección de actividad y horario por el cliente – Arribo del cliente a la zona de la actividad – Preparación del cliente (indumentaria, equipos, etc.) – Asesoría al cliente sobre la actividad – Disfrute de las actividades – Entrega de indumentaria y equipos por el cliente – Aprobación de la factura (si aplica)

Proceso	Actividades
Actividades en zonas húmedas	<ul style="list-style-type: none"> – Selección de actividad y horario por el cliente – Arribo del cliente a las zonas húmedas – Preparación del cliente (vestuario, toallas, etc.) – Disfrute de las actividades
Servicio al cliente y procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> – Recepción – Facturación – Entrega de habitaciones – Limpieza y aseo – Lavandería – Compra de insumos para cafetería, restaurante, bar, etc. – Preparación de alimentos – Guía en caminatas – Acompañamiento en actividades al aire libre – Atención de zonas húmedas – Atención bar – Cuidado de jardines – Vigilancia y seguridad – Registro contable de ingresos y egresos – Marketing

Fuente: elaboración propia

A partir del análisis de esos y actividades, se definieron los requerimientos operativos y técnicos de la dotación necesaria en cada área del eco-hotel, así como las cantidades de cada ítem, información que se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10. Dotación requerida por las diferentes áreas del Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo

Área	Equipo	Cantidad	Área	Equipo	Cantidad
Cocina	Estufa industrial	2	Comedor	Mantel Poliéster Grande	43
	Purificador de H ₂ O	1		Individuales	120
	Lavaplatos	1		Servilletas Poliéster	140
	Mesón en acero	3		Mesa	40
	Congelador	2		Silla	160
	Nevera Vertical Empotrada.	2		Cubiertos (Unid)	320
	Vitrina Vertical Refrigerada	1		Palos Chinos (Unid)	72
	Lavavajillas	1		Vaso (21 Oz)	250
	Horno Industrial (Gas 2c)	1		Pocillo Café	250
	Horno de barro	1		Plato Grande	250
	Campanas Extractoras	2		Plato Pequeño	250
	Bascula Pequeña (30 kg)	1		Plato Sopero	250
	Bascula pequeña (5 kg)	1		Greca	2
	Bascula grande (300 kg)	1		Jarra (35,2 Oz)	40
	Deshidratador (80 Lt)	1		Sonido	1
	Licuada Industrial (3Lt)	1	Bar	Refrigerador Pequeño	2
	Licuada Industrial (25Lt)	1		Purificador H ₂ O	1
	Batidora Industrial (5 Lt)	1		Vaso (11,2 Oz)	250
	Crepera	2		Copa Vino (5,5 Oz)	250
	Estufa tamalera	1		Copa Champagne (5,5 Oz)	250
	Wok Industrial (1pto)	1		Copa Whisky (6,5 Oz)	250
	Parrilla Asadora	1		Vaso Martini (11,2 Oz)	30
	Plancha Asadora	1		Vaso Cervecerero (18,5 Oz)	50
	Gratinador Industrial	1		Jarra Cervecera (18,5 Oz)	40
	Granizador Industrial	1		Coctelera	2
	Juego de Ollas	3		Cafetera	1
	Sartén	9		Capuchinera	1
	Espátula	3		Jarra (35,2 Oz)	4
	Cuchillo	26		Licuada Industrial (2Lt)	1
	Cucharas	12		Sonido	1
	Cucharas Medidoras	1		Iluminación	1
	Cuchara Helado	2		Lavavajillas	1
	Cafetera	1	Habitaciones	Toalla 580 gr	130
	Molino de Café	1		Bata de Baño	120
	Jarra (35,2 Oz)	2		Cama Sencilla + Colchón	35
	Molino de Carne Industrial	1		Sábanas cama sencilla	70
	Sofá	3		Cubrelecho Cama Sencilla	70
	Poltronas y Sillones	13		Cama Semidoble + Colchón	20
Zonas comunes					

Área	Equipo	Cantidad	Área	Equipo	Cantidad
	Silla Asoleadora	12		Sábanas	40
	Mesa Exteriores	4		Cubrelechos	40
	Mesa Interiores	3		Cama King + Colchón	5
	Pinturas y Arte	70		Sábanas King	10
	Set Exteriores	10		Cubrelecho King	10
	Comedor exterior	6		Almohadas	105
	TV 60"	3		TV 32"	35
	Computadores Escritorio	5		TV 55"	5
	Zona de computo	5		Lámpara Noche	60
	Silla Computo	5		Mesa noche	60
	Sonido Musicalización	1		Armario	40
Salón de conferencias	Atril	1	Áreas administrativas	Computadores Escritorio	9
	Silla	400		Zona de computo	9
	Mesa	4		Silla Computo	9
	Sonido	1		Herramientas Mantenim.	2
	Video Beam	4		Guadañadora	2
	Telones	4		Motosierra	2
	Computo	1		Generador Eléctrico	3
	Luces	1		Planta Eléctrica	1
	Micrófono Inalámbrico (x2 Unid.)	2		Suministros de Limpieza	4
	Micrófono Solapa	5		Carro de Limpieza	4
	Soporte de micrófono (Mesa)	2		Brilladora	1
	Soporte de micrófono (Trípode)	1		Walkie Talkie's (10 Unid.)	1
	Apuntador	2		Sistemas de comunicación	1
				Iluminación General Total	1

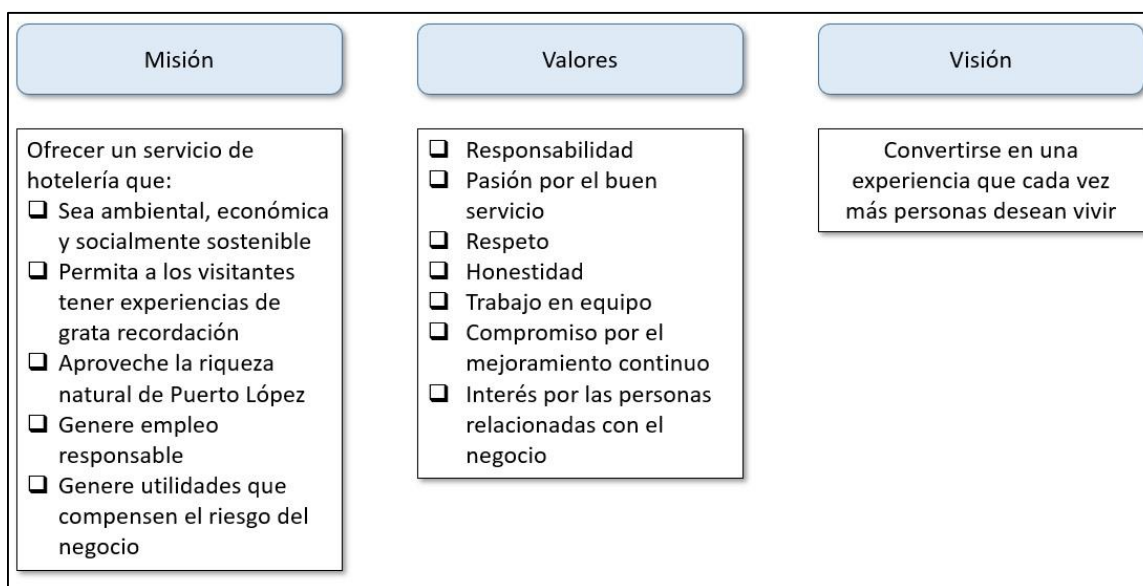
Fuente: elaboración propia

5.3. LA ORGANIZACIÓN

5.3.1. Direccionamiento estratégico

Tomando en consideración las conclusiones del análisis estratégico del mercado, las fuerzas que lo caracterizan y el análisis de debilidades, oportunidades y fortalezas de la empresa, el direccionamiento estratégico se caracterizará por los elementos que se muestran en la Figura 19.

Figura 19. Elementos básicos del direccionamiento estratégico



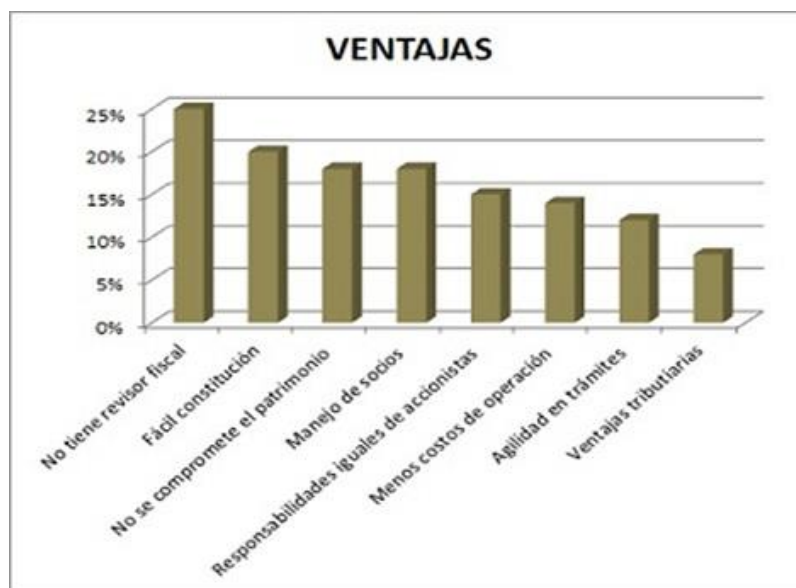
Fuente: Elaboración propia

Estos elementos suponen el cumplimiento de todos los requerimientos legales en materia de contratación de personal, control ambiental y tributarios. Adicionalmente supone un seguimiento permanente a los niveles de satisfacción de los clientes, así como el seguimiento a cualquier motivo de queja con el ánimo de corregir sus causas de raíz. Este direccionamiento será consecuente con el interés de evitar la selección basada en tarifas y, en cambio, basado en la diferenciación con respecto a los servicios ofrecidos por la competencia, tal como se señaló en el análisis estratégico.

5.3.2. Tipo de organización legal para la fase de operación

La recomendación es que la constitución de la empresa se haga empleando la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada SAS, de acuerdo con la Ley 1258 de 2008, teniendo en cuenta las ventajas que ofrece esta nueva forma de persona jurídica, de acuerdo con el trabajo publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2010), tal como se desprende de la Figura 20.

Figura 20. Ventajas percibidas de las SAS



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2010).

De acuerdo con la Figura 20, las Sociedades por Acciones Simplificadas SAS ofrecen varias ventajas que pueden ser aprovechadas por la empresa; se destacan el hecho de que no se exige la presencia de revisor fiscal, su constitución legal se hace de manera sencilla, mediante documento privado, los socios no comprometen su patrimonio dado que su responsabilidad legal se limita al monto de sus aportes, las relaciones entre socios se manejan de manera más sencillas que en las sociedades anónimas y en las sociedades de responsabilidad limitada, así como las demás ventajas que se enumeran en la figura anterior y que son el resultado de una encuesta que la Cámara de Comercio de Bogotá realizó entre más de 10.0000

nuevas SAS constituidas durante el primer año de vigencia de esta forma jurídica, esto es en junio de 2009.

En cuanto a la limitación de la responsabilidad, la persona o personas que pretenden comenzar un negocio acuden a las sociedades comerciales como esquemas jurídicos y económicos para poder organizar sus actividades con la doble garantía de la personificación jurídica y de la limitación de la responsabilidad. Es por esto que bajo el régimen de la sociedad por acciones simplificada se establece que el accionista o los accionistas, salvo que la sociedad se utilice en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Al respecto algunos críticos consideran que “la iniciativa no se enmarca dentro de los postulados constitucionales de protección del bien común dentro de un estado social de derecho, al poner en riesgo la seguridad jurídica, y establecer una discriminación odiosa frente a los socios de sociedades formales y ocasionará sin duda un desplazamiento masivo de estas hacia esta nueva forma societaria, por las facilidades establecidas en el artículo 31 del proyecto. Las únicas sociedades formales que prevalecerían serían las de interés público, es decir, las que participan en el mercado público de valores” (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2008), generando por ello la avalancha de SAS, como se hizo ver al comienzo de este trabajo, toda vez que las empresas entonces buscan minimizar costos, trámites, organización, procedimientos y otras que posibilitan, por ejemplo, la comercialización de sus productos y servicios.

La constitución de la sociedad sin la formalidad de la escritura pública como lo define el régimen general del Código de Comercio, sino por documento privado, constituye una superación de restricciones formales, haciéndose más económica y más fácil su constitución y puesta en marcha. Sin embargo, el documento de constitución debe ser objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio por quienes participen en su suscripción, requisito que genera lentitud en los procesos e incremento de costos

de transacción. Para efectos contables el documento fuente sigue siendo el registro mercantil.

Al permitir que la duración de la sociedad sea indefinida, se evita la causal de disolución de la sociedad por vencimiento del término que señala el régimen societario establecido en el Código de Comercio. Las SAS también pueden tener un objeto social indeterminado, con la ventaja de que nadie podrá impugnar los negocios celebrados por la sociedad argumentando insuficiencia o falta de capacidad de la sociedad en actos que rebasen su objeto. Sin embargo, las SAS pueden emplear, si lo desean, la escritura pública como forma de constitución y estipular un término definido de duración y un objeto determinado. (Reyes, 2008)

El Código de Comercio establece que deben inscribirse en el registro mercantil, entre otros documentos, la escritura pública de constitución de la sociedad, aunque tal inscripción no tiene carácter constitutivo sino puramente declarativo. En otras legislaciones, el registro de las sociedades cumple una función constitutiva y no declarativa, es decir, que la sociedad nace a la vida jurídica en el mismo momento en que se registra; contrario a lo que ocurre en Colombia, en donde el registro solo declara la existencia de un acto que nació en otro lugar, como, por ejemplo, en la notaria cuando se suscribió la escritura pública. En el régimen de la sociedad por acciones simplificada, la inscripción en el registro mercantil del documento de constitución produce efectos constitutivos, por lo cual esa inscripción culmina el proceso de fundación y produce la regularidad de la sociedad y la adquisición de su personalidad jurídica. De esta manera, las cámaras de comercio empiezan a ejercer control de legalidad sobre las SAS, en la medida en que entran a comprobar, entre otras cosas, la identidad del compareciente o comparecientes o de su apoderado o sus apoderados y que el documento de creación cumpla con los requisitos mínimos establecidos en la Ley 1258 de 2008, de acuerdo con la función otorgada por esa ley. (Tributar Asesores Ltda., 2009)

5.3.3. Equipo gestor

El equipo gestor cuenta con dos perfiles diferentes y complementarios que incluyen estudios de ingeniería en la Universidad La Gran Colombia y en el Instituto Flavio Angulo Piedrahíta, en la Universidad Militar Nueva Granada, y a nivel de maestría en la Universidad Externado de Colombia.

5.3.4. Estructura organizacional

Para la atención del servicio, se contará en la nómina con los cargos de guía Turístico, encargado de cultivos, personal de servicios generales, chef, ayudante de cocina, sub chef, bar tender y meseros. A su vez, para administración de la empresa se contará una siguiente estructura que incluye administrador, secretaria, recepcionista, mensajero, supervisor y servicio de celaduría. Adicionalmente se contará con una persona encargada de mercadeo, un administrador de la página web y una persona responsable de los procesos de capacitación, como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. Cargos de la empresa

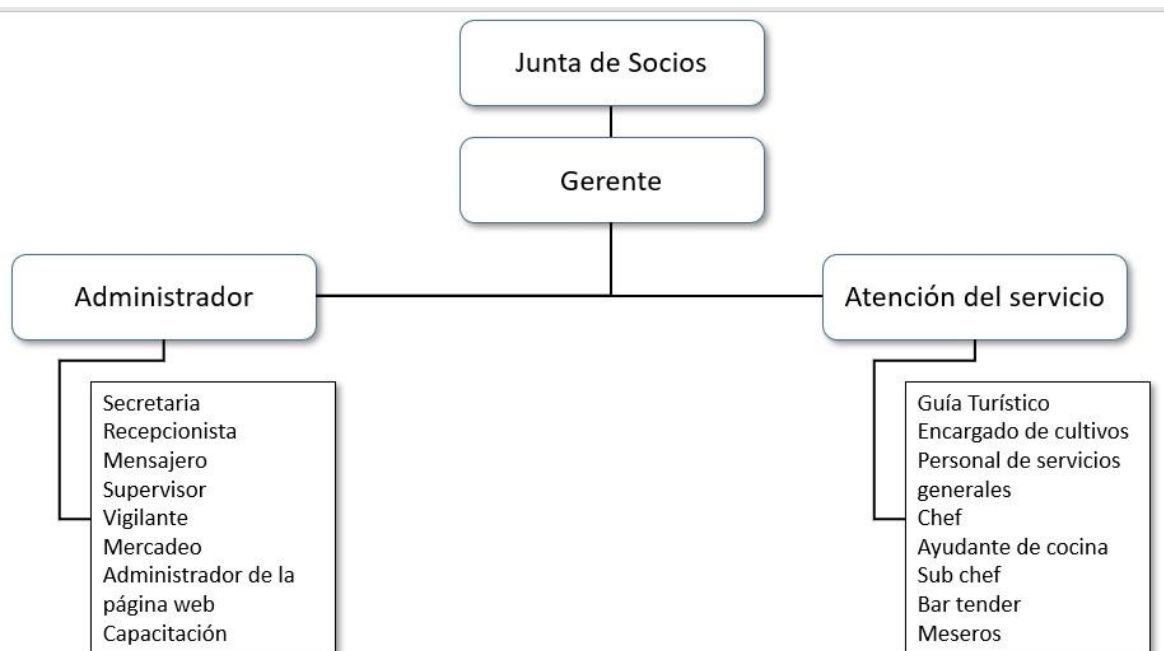
Área de gestión	Cargos
Atención del servicio	<ul style="list-style-type: none">– Guía Turístico– Encargado de cultivos– Personal de servicios generales– Chef– Ayudante de cocina– Sub chef– Bar tender– Meseros
Administración de la empresa	<ul style="list-style-type: none">– Administrador– Secretaria– Recepcionista– Mensajero– Supervisor– Vigilante– Mercadeo

Área de gestión	Cargos
	<ul style="list-style-type: none"> – Administrador de la página web – Capacitación

Fuente: elaboración propia

Funcionalmente el organigrama será el que se muestra en la Figura 21.

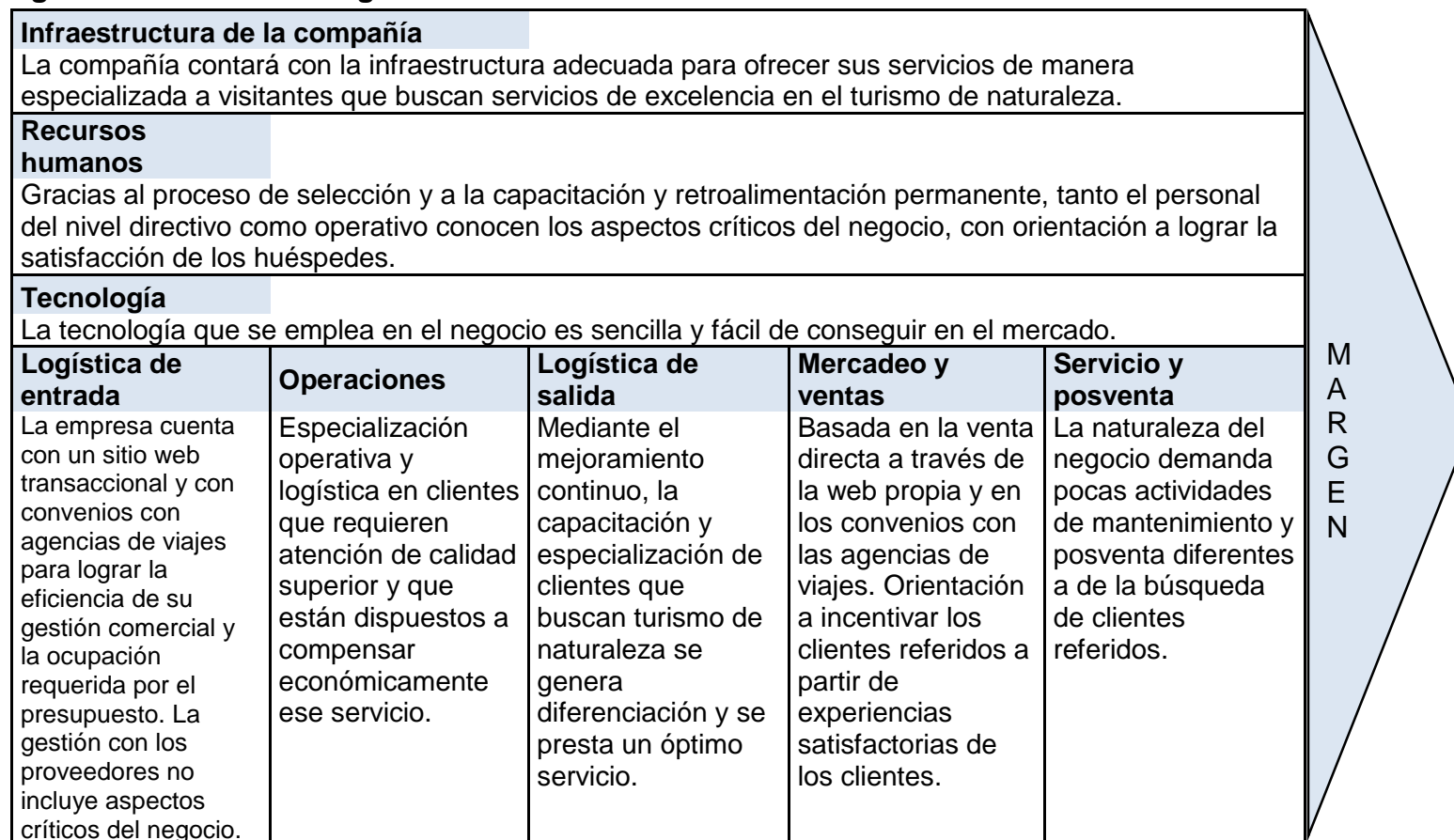
Figura 21. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

5.3.5. Sistema de negocio

Figura 22. Sistema de negocio



Fuente: elaboración propia

5.3.6. Alianzas

Las asociaciones clave son las alianzas que se deberán establecer para dar valor al cliente, integrando recursos o actividades que no se realizan internamente en la empresa. En el caso del eco-hotel Hacienda Flor Amarillo, esas asociaciones incluyen a los proveedores de los insumos requeridos para la operación, especialmente los alimentos; así están las entidades del sector financiero y las agremiaciones del sector hotelero.

Los organismos de apoyo con los que la empresa puede contar son el SENA, agremiaciones, el fondo Emprender y Cotelco. El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA capacita y selecciona personal para desempeñarse como cocineros, meseros, así como auxiliares de oficina y personal operativo. Dentro de las agremiaciones se destaca la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Acopi que llevan a cabo diferentes actividades que pueden servir de apoyo para temas como capacitación a directivos y representación de los intereses de los pequeños empresarios. Por su parte, el Fondo Emprender es un organismo del sector público que puede ofrecer apoyo financiero mediante recursos con tasas de fomento que facilitan la viabilidad del proyecto en el mediano plazo. Finalmente, Cotelco es un gremio federado con trayectoria, reconocimiento y presencia nacional que representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico colombiano fortaleciendo su competitividad y productividad mediante la prestación de servicios que permitan dar respuesta a las necesidades de nuestros afiliados y del turismo en general.

5.4. PLAN FINANCIERO

Para las diferentes proyecciones de ingresos y de gastos se tuvieron en cuenta los indicadores macroeconómicos que se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12. Indicadores macroeconómicos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
IPC	4.30%	3.30%	2.90%	3.10%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
PIB	1.70%	2.60%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
TRM	\$3,013	\$3,320	\$3,060	\$2,850	\$2,840	\$2,840	\$2,840	\$2,840	\$2,840	\$2,840
DTF	4.95%	4.50%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%
Crecimiento de ventas global	3%	12%	15%	12%	12%	10%	0%	0%	0%	0%
Salario mínimo \$	781,242	814,835	841,725	866,135	892,985	919,775	947,368	975,789	1,005,063	1,035,215
Auxilio de transporte \$	88,211	92,004	95,040	97,796	100,828	103,853	106,968	110,178	113,483	116,887
Renta presuntiva	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%
Impuesto de renta	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Impuesto CREE	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%

Fuente: elaboración propia. Datos: Banco de la República. (2015) y DANE (2015)

Para la evaluación de los ingresos se hizo una proyección de ventas que se presenta en la Tabla 13.

Tabla 13. Proyección de ventas

Productos o servicios	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Full Pack	96	98	100	103	106	110	114	118	122	127
Avistamiento	80	82	83	86	88	91	95	98	102	106
Recreo y Descanso	48	49	50	51	53	55	57	59	61	63
Hospedaje 1	180	184	187	193	199	206	213	221	229	238
Hospedaje 1B	180	184	187	193	199	206	213	221	229	238
Hospedaje 2B	96	98	100	103	106	110	114	118	122	127
Hospedaje 3B	24	24	25	26	26	27	28	29	31	32
Hospedaje 4B	24	24	25	26	26	27	28	29	31	32
Hospedaje 5B	24	24	25	26	26	27	28	29	31	32
Hospedaje 6B	24	24	25	26	26	27	28	29	31	32
Hospedaje 7B	24	24	25	26	26	27	28	29	31	32
Salón 1 (50 personas)	10	10	10	11	11	11	12	12	12	13
Salón 2 (100 personas)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
Salón 3 (200 personas)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Salón 4 (300 personas)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Fuente: elaboración propia.

Estas proyecciones se construyeron teniendo en cuenta, por una parte, las proyecciones de la Tabla 3 para las llegadas de turismo de naturaleza; adicionalmente se tomaron en cuenta los costos de operación de la empresa y la inversión requerida para el desarrollo del proyecto, con el propósito de asegurar el cierre financiero del mismo.

Así mismo se determinaron los precios de venta que se muestran en la Tabla 14. Tarifas para los servicios. Estas tarifas se definieron teniendo en cuenta los precios de los hoteles que existen en el municipio y que pueden llegar a competir

con el Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo (Tabla 39). Al comparar estas tarifas, se puede notar que el Eco-hotel tendrá unas tarifas que se ubican por debajo del precio más alto, ofrecido por Casa Campestre Costa Rica y Hotel Lagos de Menegua; así mismo son tarifas más altas que las que ofrecen Ciudad Resort Hotel Campestre y Hotel las Garzas, teniendo en cuenta que los servicios ofrecidos por estos últimos no incluyen algunas de las características del Eco-Hotel.

Tabla 14. Tarifas para los servicios

Productos o servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Full Pack	1,522,175	1,587,629	1,640,022	1,687,581	1,739,896	1,792,094	1,845,857	1,901,232	1,958,270	2,017,018
Avistamiento	845,653	882,017	911,123	937,545	966,609	995,607	1,025,476	1,056,240	1,087,927	1,120,566
Recreo y Descanso	1,285,796	1,341,085	1,385,342	1,425,516	1,469,707	1,513,799	1,559,212	1,605,989	1,654,169	1,703,793
Hospedaje 1	245,657	256,220	264,676	272,350	280,794	289,218	297,893	306,831	316,036	325,517
Hospedaje 1B	245,657	256,220	264,676	272,350	280,794	289,218	297,893	306,831	316,036	325,517
Hospedaje 2B	491,313	512,439	529,350	544,701	561,588	578,435	595,788	613,662	632,071	651,034
Hospedaje 3B	736,970	768,660	794,025	817,053	842,380	867,651	893,682	920,492	948,107	976,550
Hospedaje 4B	982,626	1,024,880	1,058,701	1,089,403	1,123,174	1,156,869	1,191,575	1,227,323	1,264,143	1,302,067
Hospedaje 5B	1,228,283	1,281,099	1,323,375	1,361,753	1,403,968	1,446,087	1,489,470	1,534,154	1,580,179	1,627,584
Hospedaje 6B	1,473,940	1,537,319	1,588,051	1,634,104	1,684,761	1,735,304	1,787,363	1,840,985	1,896,213	1,953,099
Hospedaje 7B	1,719,596	1,793,539	1,852,725	1,906,454	1,965,555	2,024,522	2,085,257	2,147,814	2,212,249	2,278,616
Salón 1 (50 personas)	9,902,830	10,328,651	10,669,497	10,978,912	11,319,259	11,658,836	12,008,602	12,368,860	12,739,926	13,122,123
Salón 2 (100 personas)	19,805,660	20,657,304	21,338,995	21,957,825	22,638,518	23,317,673	24,017,203	24,737,720	25,479,852	26,244,247
Salón 3 (200 personas)	39,611,320	41,314,606	42,677,989	43,915,651	45,277,036	46,635,347	48,034,407	49,475,440	50,959,702	52,488,493
Salón 4 (300 personas)	59,416,980	61,971,910	64,016,984	65,873,476	67,915,554	69,953,020	72,051,610	74,213,159	76,439,553	78,732,741

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Proyección de ingresos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Full Pack	\$146,128,819	\$155,587,681	\$164,002,160	\$173,820,843	\$184,428,997	\$197,130,318	\$210,427,652	\$224,345,400	\$238,908,891	\$256,161,261
Avistamiento	\$67,652,256	\$72,325,378	\$75,623,192	\$80,628,870	\$85,061,592	\$90,600,255	\$97,420,239	\$103,511,500	\$110,968,595	\$118,779,954
Recreo y Descanso	\$61,718,227	\$65,713,175	\$69,267,100	\$72,701,336	\$77,894,492	\$83,258,945	\$88,875,095	\$94,753,351	\$100,904,285	\$107,338,959
Hospedaje 1	\$44,218,188	\$47,144,406	\$49,494,337	\$52,563,627	\$55,877,966	\$59,578,826	\$63,451,294	\$67,809,651	\$72,372,244	\$77,472,998
Hospedaje 1B	\$44,218,188	\$47,144,406	\$49,494,337	\$52,563,627	\$55,877,966	\$59,578,826	\$63,451,294	\$67,809,651	\$72,372,244	\$77,472,998
Hospedaje 2B	\$47,166,067	\$50,219,042	\$52,934,980	\$56,104,182	\$59,528,286	\$63,627,872	\$67,919,855	\$72,412,116	\$77,112,613	\$82,681,267
Hospedaje 3B	\$17,687,275	\$18,447,845	\$19,850,635	\$21,243,368	\$21,901,880	\$23,426,588	\$25,023,085	\$26,694,256	\$29,391,305	\$31,249,613
Hospedaje 4B	\$23,583,034	\$24,597,115	\$26,467,525	\$28,324,478	\$29,202,519	\$31,235,463	\$33,364,100	\$35,592,355	\$39,188,421	\$41,666,150
Hospedaje 5B	\$29,478,792	\$30,746,386	\$33,084,380	\$35,405,588	\$36,503,158	\$39,044,338	\$41,705,154	\$44,490,454	\$48,985,537	\$52,082,688
Hospedaje 6B	\$35,374,550	\$36,895,656	\$39,701,270	\$42,486,699	\$43,803,796	\$46,853,213	\$50,046,170	\$53,388,553	\$58,782,609	\$62,499,181
Hospedaje 7B	\$41,270,309	\$43,044,926	\$46,318,125	\$49,567,809	\$51,104,435	\$54,662,089	\$58,387,185	\$62,286,612	\$68,579,725	\$72,915,718
Salón 1 (50 personas)	\$99,028,300	\$103,286,512	\$106,694,966	\$120,768,032	\$124,511,849	\$128,247,196	\$144,103,226	\$148,426,320	\$152,879,110	\$170,587,599
Salón 2 (100 personas)	\$118,833,960	\$123,943,823	\$128,033,968	\$131,746,952	\$135,831,108	\$139,906,040	\$144,103,218	\$148,426,320	\$152,879,110	\$183,709,732
Salón 3 (200 personas)	\$158,445,280	\$165,258,425	\$170,711,957	\$175,662,603	\$181,108,144	\$186,541,387	\$192,137,630	\$197,901,760	\$203,838,807	\$209,953,974
Salón 4 (300 personas)	\$118,833,960	\$123,943,820	\$128,033,968	\$131,746,952	\$135,831,108	\$139,906,040	\$144,103,221	\$148,426,317	\$152,879,107	\$157,465,482
Total, año	\$1,053,637,206	\$1,108,298,596	\$1,159,712,900	\$1,225,334,968	\$1,278,467,296	\$1,343,597,396	\$1,424,518,418	\$1,496,274,618	\$1,580,042,601	\$1,702,037,574

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las tarifas, se tomaron como referencia las tarifas de los hoteles de la región, de acuerdo con el estudio de mercado y con los servicios ofrecidos por el Eco-hotel. Adicionalmente, se realizaron los ajustes necesarios para asegurar el cierre financiero del proyecto, teniendo en cuenta las inversiones en la construcción y los costos asociados al servicio.

En cuanto a los costos, en la Tabla 16 se muestra el cálculo del costo de los lotes y terrenos, de acuerdo con la información local obtenida.

Tabla 16. Costo de los lotes y terrenos

Lotes y Terrenos	
Terrenos (ha)	2.00
Terrenos (m ²)	10,000.00
Valor por m ²	\$10,000
Valor total de lotes y terrenos	\$200,000,000

Fuente: elaboración propia.⁵

El costo de las construcciones necesarias se discrimina en la Tabla 17. Estos costos se definieron de acuerdo con las indicaciones de firmas locales dedicadas a este tipo de actividades.

Tabla 17. Costo de las construcciones

Construcción		
Sede	1,861.00	m ²
Costo de la Sede	\$2,488,157,000	pesos
Valor por m ²	\$1,337,000	pesos
Cocina, Bodega y Estar	200	m ²
Valor por m ²	\$1,337,500	pesos
Costo Cocina bodega y estar	\$267,500,000	pesos
Valor total construcción	\$2,755,657,000	pesos

Fuente: elaboración propia.

⁵ Se tuvieron como referencia ofertas localizadas mediante visitas a la zona, así como a través de Internet, para el municipio de Puerto López: Fincaraíz (2018), Olx (2018) y Metrocuadrado (2018).

Existen además obras exteriores que también deben realizarse y cuyo costo se calculó de acuerdo con la Tabla 18.

Tabla 18. Adecuaciones exteriores

Exteriores		
Ocupación Zona Verde	9,000.00	m ²
Costo	\$315,000,000	pesos
Valor por m ²	\$35,000	pesos
Zonas Duras	300.00	m ²
Costo	\$37,500,000	pesos
Valor por m ²	\$125,000	pesos
Total, Exteriores	\$352,500,000	pesos

Fuente: elaboración propia.

El costo de los equipamientos que deben hacerse en las diferentes zonas del Eco-hotel Hacienda Flor Amarillo se estableció según se muestra de manera discriminada en las tablas 14 a 20, que incluyen respectivamente equipamiento de cocina, comedor, bar, habitaciones, zonas comunes, oficinas y recepción, y salón de conferencias.

Tabla 19. Costo del equipamiento de cocina

Equipo	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Estufa industrial	\$1,700,000	\$3,500,000	\$2,600,000	2	\$5,200,000
Purificador de H ₂ O	\$13,000,000	\$15,000,000	\$14,000,000	1	\$14,000,000
Lavaplatos	\$430,000	\$1,300,000	\$865,000	1	\$865,000
Mesón en acero	\$600,000	\$900,000	\$750,000	3	\$2,250,000
Congelador	\$700,000	\$2,200,000	\$1,450,000	2	\$2,900,000
Nevera Vertical Empotrada.	\$4,500,000	\$13,000,000	\$8,750,000	2	\$17,500,000
Vitrina Vertical Refrigerada	\$1,800,000	\$3,100,000	\$2,450,000	1	\$2,450,000
Lavavajillas	\$1,900,000	\$3,000,000	\$2,450,000	1	\$2,450,000
Horno Industrial (Gas 2c)	\$1,700,000	\$11,500,000	\$6,600,000	1	\$6,600,000
Horno de barro	\$500,000	\$1,000,000	\$750,000	1	\$750,000
Campanas Extractoras	\$1,400,000	\$3,000,000	\$2,200,000	2	\$4,400,000
Bascula Pequeña (30 kg)	\$250,000	\$350,000	\$300,000	1	\$300,000
Bascula pequeña (5 kg)	\$20,000	\$50,000	\$35,000	1	\$35,000
Bascula grande (300 kg)	\$300,000	\$390,000	\$345,000	1	\$345,000
Deshidratador (80 Lt)	\$2,600,000	\$3,400,000	\$3,000,000	1	\$3,000,000
Licuada Industrial (3Lt)	\$900,000	\$1,500,000	\$1,200,000	1	\$1,200,000
Licuada Industrial (25Lt)	\$1,000,000	\$2,900,000	\$1,950,000	1	\$1,950,000
Batidora Industrial (5 Lt)	\$900,000	\$3,000,000	\$1,950,000	1	\$1,950,000
Crepera	\$450,000	\$1,800,000	\$1,125,000	2	\$2,250,000

Equipo	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Estufa tamalera	\$450,000	\$600,000	\$525,000	1	\$525,000
Wok Industrial (1pto)	\$3,500,000	\$4,000,000	\$3,750,000	1	\$3,750,000
Parrilla Asadora	\$3,200,000	\$5,700,000	\$4,450,000	1	\$4,450,000
Plancha Asadora	\$4,400,000	\$6,000,000	\$5,200,000	1	\$5,200,000
Gratinador Industrial	\$3,500,000	\$4,300,000	\$3,900,000	1	\$3,900,000
Granizador Industrial	\$2,300,000	\$7,900,000	\$5,100,000	1	\$5,100,000
Juego de Ollas	\$239,900	\$400,000	\$319,950	3	\$959,850
Sartén	\$35,000	\$79,000	\$57,000	9	\$513,000
Espátula	\$3,000	\$50,000	\$26,500	3	\$79,500
Cuchillo	\$3,500	\$10,500	\$7,000	26	\$182,000
Cucharas	\$2,750	\$8,000	\$5,375	12	\$64,500
Cucharas Medidoras	\$15,000	\$20,900	\$17,950	1	\$17,950
Cuchara Helado	\$13,000	\$125,000	\$69,000	2	\$138,000
Cafetera	\$150,000	\$300,000	\$225,000	1	\$225,000
Molino de Café	\$199,000	\$970,000	\$584,500	1	\$584,500
Jarra (35,2 Oz)	\$11,600	\$130,000	\$70,800	2	\$141,600
Molino de Carne Industrial	\$370,000	\$1,800,000	\$1,085,000	1	\$1,085,000
		TOTAL	\$78,163,075		\$97,310,900

Fuente: elaboración propia.

La inversión en el equipo de cocina es significativa teniendo en cuenta que se busca poder preparar diferentes menús incluyendo comidas orgánicas, además del costo que implica la purificación del agua y la refrigeración de los alimentos, debido a las altas temperaturas de la región.

Tabla 20. Equipamiento de comedor

Equipamiento	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Mantel Poliéster Grande	\$80,000	\$140,000	\$110,000	43	\$4,730,000
Individuales	\$4,000	\$7,000	\$5,500	120	\$660,000
Servilletas Poliéster	\$1,200	\$3,000	\$2,100	140	\$294,000
Mesa	\$50,000	\$130,000	\$90,000	40	\$3,600,000
Silla	\$30,000	\$110,000	\$70,000	160	\$11,200,000
Cubiertos (Unid)	\$1,500	\$10,500	\$6,000	320	\$1,920,000
Palos Chinos (Unid)	\$275	\$2,900	\$1,588	72	\$114,300
Vaso (21 Oz)	\$5,500	\$34,000	\$19,750	250	\$4,937,500
Pocillo Café	\$2,500	\$25,000	\$13,750	250	\$3,437,500
Plato Grande	\$1,250	\$13,000	\$7,125	250	\$1,781,250
Plato Pequeño	\$3,200	\$11,000	\$7,100	250	\$1,775,000
Plato Sopero	\$1,250	\$13,000	\$7,125	250	\$1,781,250
Greca	\$250,000	\$350,000	\$300,000	2	\$600,000
Jarra (35,2 Oz)	\$11,600	\$130,000	\$70,800	40	\$2,832,000
Sonido	\$1,200,000	\$2,500,000	\$1,850,000	1	\$1,850,000

Equipamiento	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Total					\$41,512,800

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Equipamiento para bar

Equipamiento	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Refrigerador Pequeño	\$2,800,000	\$3,700,000	\$3,250,000	2	\$6,500,000
Purificador H2O	\$80,000	\$210,000	\$145,000	1	\$145,000
Vaso (11,2 Oz)	\$2,200	\$16,000	\$9,100	250	\$2,275,000
Copa Vino (5,5 Oz)	\$8,400	\$20,000	\$14,200	250	\$3,550,000
Copa Champagne (5,5 Oz)	\$9,000	\$24,000	\$16,500	250	\$4,125,000
Copa Whisky (6,5 Oz)	\$10,000	\$54,000	\$32,000	250	\$8,000,000
Vaso Martini (11,2 Oz)	\$8,000	\$162,000	\$85,000	30	\$2,550,000
Vaso Cervecerero (18,5 Oz)	\$5,000	\$6,000	\$5,500	50	\$275,000
Jarra Cervecera (18,5 Oz)	\$25,000	\$150,000	\$87,500	40	\$3,500,000
Coctelera	\$17,000	\$214,000	\$115,500	2	\$231,000
Cafetera	\$150,000	\$300,000	\$225,000	1	\$225,000
Capuchinera	\$480,000	\$2,900,000	\$1,690,000	1	\$1,690,000
Jarra (35,2 Oz)	\$11,600	\$130,000	\$70,800	4	\$283,200
Licuada Industrial (2Lt)	\$400,000	\$1,200,000	\$800,000	1	\$800,000
Sonido	\$2,300,000	\$5,000,000	\$3,650,000	1	\$3,650,000
Iluminación	\$2,300,000	\$5,000,000	\$3,650,000	1	\$3,650,000
Lavavajillas	\$1,900,000	\$3,000,000	\$2,450,000	1	\$2,450,000
		TOTAL	\$10,196,100		\$37,799,200

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Equipamiento para habitaciones

Equipamiento	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Toalla 580 gr	\$10,000	\$15,000	\$12,500	130	\$1,625,000
Bata de Baño	\$30,000	\$55,000	\$42,500	120	\$5,100,000
Cama Sencilla + Colchón	\$350,000	\$600,000	\$475,000	35	\$16,625,000
Sábanas cama sencilla	\$15,000	\$50,000	\$32,500	70	\$2,275,000
Cubrelecho Cama Sencilla	\$50,000	\$150,000	\$100,000	70	\$7,000,000
Cama Semidoble + Colchón	\$600,000	\$1,000,000	\$800,000	20	\$16,000,000
Sábanas	\$17,000	\$77,000	\$47,000	40	\$1,880,000
Cubrelechos	\$60,000	\$195,000	\$127,500	40	\$5,100,000
Cama King + Colchón	\$1,800,000	\$4,000,000	\$2,900,000	5	\$14,500,000
Sábanas King	\$50,000	\$140,000	\$95,000	10	\$950,000
Cubrelecho King	\$120,000	\$250,000	\$185,000	10	\$1,850,000

Equipamiento	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Almohadas	\$7,000	\$18,000	\$12,500	105	\$1,312,500
TV 32"	\$700,000	\$1,100,000	\$900,000	35	\$31,500,000
TV 55"	\$1,800,000	\$4,000,000	\$2,900,000	5	\$14,500,000
Lámpara Noche	\$20,000	\$70,000	\$45,000	60	\$2,700,000
Mesa noche	\$70,000	\$150,000	\$110,000	60	\$6,600,000
Armario	\$300,000	\$700,000	\$500,000	40	\$20,000,000
Total			\$9,284,500		\$149,517,500

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Equipamiento para zonas comunes

Equipamiento	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Sofá	\$550,000	\$1,500,000	\$1,025,000	3	\$3,075,000
Poltronas y Sillones	\$250,000	\$500,000	\$375,000	13	\$4,875,000
Silla Asoleadora	\$180,000	\$950,000	\$565,000	12	\$6,780,000
Mesa Exteriores	\$40,000	\$150,000	\$95,000	4	\$380,000
Mesa Interiores	\$65,000	\$220,000	\$142,500	3	\$427,500
Pinturas y Arte	\$120,000	\$2,700,000	\$1,410,000	70	\$98,700,000
Set Exteriores	\$140,000	\$600,000	\$370,000	10	\$3,700,000
Comedor exterior	\$900,000	\$1,500,000	\$1,200,000	6	\$7,200,000
TV 60"	\$3,400,000	\$14,000,000	\$8,700,000	3	\$26,100,000
Computadores Escritorio	\$1,100,000	\$3,050,000	\$2,075,000	5	\$10,375,000
Zona de computo	\$77,000	\$140,000	\$108,500	5	\$542,500
Silla Computo	\$89,000	\$300,000	\$194,500	5	\$972,500
Sonido Musicalización	\$4,450,000	\$13,000,000	\$8,725,000	1	\$8,725,000
Total			\$24,985,500		\$171,852,500

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Equipamiento para oficinas y recepción

Equipamiento	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Computadores Escritorio	\$1,500,000	\$3,050,000	\$2,275,000	9	\$20,475,000
Zona de computo	\$120,000	\$240,000	\$180,000	9	\$1,620,000
Silla Computo	\$150,000	\$300,000	\$225,000	9	\$2,025,000
Herramientas Mantenim.	\$2,000,000	\$3,000,000	\$2,500,000	2	\$5,000,000
Guadañadora	\$1,100,000	\$1,400,000	\$1,250,000	2	\$2,500,000
Motosierra	\$500,000	\$1,350,000	\$925,000	2	\$1,850,000
Generador Eléctrico	\$1,900,000	\$5,300,000	\$3,600,000	3	\$10,800,000
Planta Eléctrica	\$3,600,000	\$5,000,000	\$4,300,000	1	\$4,300,000
Suministros de Limpieza	\$1,000,000	\$1,700,000	\$1,350,000	4	\$5,400,000

Equipamiento	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Carro de Limpieza	\$500,000	\$800,000	\$650,000	4	\$2,600,000
Brilladora	\$1,450,000	\$2,300,000	\$1,875,000	1	\$1,875,000
Walkie Talkie`s (10 Unid.)	\$800,000	\$2,200,000	\$1,500,000	1	\$1,500,000
Sistemas de comunicación	\$15,000,000	\$23,000,000	\$19,000,000	1	\$19,000,000
Iluminación General Total	\$12,000,000	\$33,000,000	\$22,500,000	1	\$22,500,000
Total			\$62,130,000		\$101,445,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Equipamiento para salón de conferencias

Equipamiento	Mínimo	Máximo	Cálculo	Cantidad	Total
Atril	\$650,000	\$2,000,000	\$1,325,000	1	\$1,325,000
Silla	\$15,000	\$42,000	\$28,500	400	\$11,400,000
Mesa	\$185,000	\$270,000	\$227,500	4	\$910,000
Sonido	\$6,500,000	\$12,000,000	\$9,250,000	1	\$9,250,000
Video Beam	\$1,200,000	\$4,300,000	\$2,750,000	4	\$11,000,000
Telones	\$150,000	\$270,000	\$210,000	4	\$840,000
Computo	\$950,000	\$1,800,000	\$1,375,000	1	\$1,375,000
Luces	\$2,000,000	\$4,500,000	\$3,250,000	1	\$3,250,000
Micrófono Inalámbrico (x2 Unid.)	\$440,000	\$800,000	\$620,000	2	\$1,240,000
Micrófono Solapa	\$70,000	\$395,000	\$232,500	5	\$1,162,500
Soporte de micrófono (Mesa)	\$29,000	\$50,000	\$39,500	2	\$79,000
Soporte de micrófono (Trípode)	\$50,000	\$93,000	\$71,500	1	\$71,500
Apuntador	\$45,000	\$356,000	\$200,500	2	\$401,000
		TOTAL	\$18,416,000		\$39,350,000

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las anteriores tablas, el total del equipamiento es de \$638´787,900, tal como se resume en la Tabla 25.

Tabla 26. Resumen del costo de los equipamientos

Área	Costo equipamiento
Cocina	\$97,310,900
Comedor	\$41,512,800
Bar	\$37,799,200
Habitaciones	\$149,517,500
Zonas comunes	\$171,852,500
Oficinas y recepción	\$101,445,000

Área	Costo equipamento
Salón de conferencias	\$39,350,000
Total	\$638,787,900

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los costos de nómina serán los que se presentan en la Tabla 27.

Tabla 27. Costos de nómina

Cargo	SMLV	Cantidad	Sueldo unitario	Aux transporte	Parafiscales (30%)	Total
Mantenimiento						
Electricista	1.5	1	\$1,171,863	\$88,211	\$351,559	\$1,611,633
Mantenimiento	1	2	\$1,562,484	\$176,422	\$468,745	\$2,207,651
Limpieza						
Servicios Generales	1	4	\$3,124,968	\$352,844	\$937,490	\$4,415,302
Lavandería	1	1	\$781,242	\$88,211	\$234,373	\$1,103,826
Administración						
Recepción	1.5	3	\$3,515,589	\$264,633	\$1,054,677	\$4,834,899
Mensajería	1.1	1	\$859,366	\$88,211	\$257,810	\$1,205,387
Supervisión	1.7	1	\$1,328,111	\$88,211	\$398,433	\$1,814,756
Secretaria	1.5	1	\$1,171,863	\$88,211	\$351,559	\$1,611,633
Administrador	3.1	1	\$2,421,850		\$726,555	\$3,148,405
Servicios Turísticos						
Guía Caminatas	1	2	\$1,562,484	\$176,422	\$468,745	\$2,207,651
Guía Cabalgatas	1	2	\$1,562,484	\$176,422	\$468,745	\$2,207,651
Guía Pesca	1	2	\$1,562,484	\$176,422	\$468,745	\$2,207,651
Guía Avistamiento	1	2	\$1,562,484	\$176,422	\$468,745	\$2,207,651
Guía Granja	1	2	\$1,562,484	\$176,422	\$468,745	\$2,207,651
Servicios Ambientales						
Jardinería	1.4	2	\$2,187,478	\$176,422	\$656,243	\$3,020,143
Cultivo de peces	1.4	1	\$1,093,739	\$88,211	\$328,122	\$1,510,071
Cultivos Orgánicos	1.4	1	\$1,093,739	\$88,211	\$328,122	\$1,510,071
Desarrollo Negocio						
Chef	2.7	1	\$2,109,353		\$632,806	\$2,742,159
Ayudante de cocina	1	3	\$2,343,726	\$264,633	\$703,118	\$3,311,477
Sub Chef	1.7	2	\$2,656,223	\$176,422	\$796,867	\$3,629,512
Bartender	1.7	1	\$1,328,111	\$88,211	\$398,433	\$1,814,756
Meseros	1	4	\$3,124,968	\$352,844	\$937,490	\$4,415,302
Practicantes	1	4	\$3,124,968	\$352,844	\$937,490	\$4,415,302

Tercerizados						
Mercadeo	3	1	\$2,343,726			\$2,343,726
Página Web	2	1	\$1,562,484			\$1,562,484
Celaduría	1.3	6	\$6,093,688	\$529,266	\$287,710	\$6,622,954
Capacitaciones	2	1	\$1,562,484			\$1,562,484
Total Personal		53		\$4,234,128	\$12,843,618	\$69,889,706

Fuente: elaboración propia.

Además de los anteriores costos, se cotizaron los correspondientes a los servicios públicos, como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28. Costo de los servicios públicos

Servicios públicos	Valor mensual
Suministro agua	\$1,200,000
Energía eléctrica	\$2,500,000
Teléfono	\$1,800,000
Internet	\$750,000
Televisión	\$750,000
Total	\$7,000,000

Fuente: elaboración propia.

Con base en las proyecciones de costos, inversiones, gastos e ingresos, se proyectaron los estados financieros para los primeros cinco años de operación, que se presentan a continuación⁶.

Se puede observar que durante todo el período analizado se genera flujo de caja positivo, debido a la favorable evolución del estado de resultados anual; esto hace que los activos crezcan todos los años, lo que se refleja en un favorable comportamiento del patrimonio de los accionistas.

⁶ Para la elaboración de los estados financieros se empleó la herramienta diseñada por el Fondo Emprender, que es una entidad del Estado, con apoyo del SENA, que financia capital semilla para emprendedores. Cfr <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>

5.4.1. Estado de resultados

Tabla 29. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	1,053,637,206	1,108,298,596	1,159,712,900	1,225,334,968	1,278,467,296
Devoluciones y rebajas en ventas	31,609,116	33,248,958	34,791,387	36,760,049	38,354,019
Materia Prima, Mano de Obra	173,181,927	182,079,703	190,806,578	202,030,361	211,526,280
Depreciación	63,878,790	63,878,790	63,878,790	63,878,790	63,878,790
Utilidad Bruta	784,967,372	829,091,145	870,236,145	922,665,768	964,708,207
Gasto de Ventas	12,091,648	12,454,397	12,828,029	13,212,870	13,609,256
Gastos de Administración	12,615,080	13,624,886	13,934,958	14,569,587	14,170,961
Provisiones	439,016	22,776	21,423	27,343	22,138
Amortización Gastos	155,407,850	155,407,850	155,407,850	155,407,850	155,407,850
Utilidad Operativa	604,413,780	647,581,236	688,043,885	739,448,119	781,498,002
Intereses	61,472,646	29,146,026	0	0	0
Otros ingresos y egresos	-61,472,646	-29,146,026	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	542,941,133	618,435,210	688,043,885	739,448,119	781,498,002
Impuestos (35%)	179,170,574	204,083,619	227,054,482	244,017,879	257,894,341
Utilidad Neta Final	363,770,559	414,351,591	460,989,403	495,430,240	523,603,661

Fuente: elaboración propia.

Se observa que la operación del negocio genera resultados positivos en los cinco años evaluados.

5.4.2. Flujo de caja

Tabla 30. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		604,413,780	647,581,236	688,043,885	739,448,119	781,498,002
Depreciaciones		63,878,790	63,878,790	63,878,790	63,878,790	63,878,790
Amortización Gastos		155,407,850	155,407,850	155,407,850	155,407,850	155,407,850
Provisiones		439,016	22,776	21,423	27,343	22,138
Impuestos		0	-179,170,574	-204,083,619	-227,054,482	-244,017,879
Neto Flujo de Caja Operativo		824,139,435	687,720,078	703,268,328	731,707,620	756,788,901
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-8,780,310	-455,512	-428,453	-546,851	-442,769
Variación Inv. de insumos		-351,212	-18,220	-17,138	-21,874	-17,711
Variación Cuentas por Pagar		0	0	7,950,274	467,658	395,663
Variación del Capital de Trabajo	0	-9,131,522	-473,732	7,504,683	-101,067	-64,817
Inversión en Maquinaria y Equipo	638,787,900	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	638,787,900	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	638,787,900	-9,131,522	-473,732	7,504,683	-101,067	-64,817
Flujo de Caja Financiamiento						
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-191,191,730	-191,191,730	0	0	0
Intereses Pagados		-61,472,646	-29,146,026	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-181,885,280	-207,175,795	-230,494,701	-247,715,120
Capital	3,441,451,145	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	3,823,834,606	-252,664,377	-402,223,036	-207,175,795	-230,494,701	-247,715,120
Neto Periodo	4,462,622,506	562,343,536	285,023,310	503,597,216	501,111,851	509,008,964
Saldo anterior		698,521,106	1,260,864,642	1,545,887,952	2,049,485,168	2,550,597,019
Saldo siguiente	4,462,622,506	1,260,864,642	1,545,887,952	2,049,485,168	2,550,597,019	3,059,605,983

Fuente: elaboración propia.

En la construcción de este flujo de caja se tuvo en cuenta, de acuerdo con las normas contables, el estado de resultados anual previamente presentado, así como los siguientes criterios: depreciación lineal de los activos, inversión en maquinaria y activos fijos solamente en el primer año, financiación con recursos propios y distribución anual de dividendos correspondiente al 50% de las utilidad neta del año anterior.

5.4.3. Balance general

Tabla 31. Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	698,521,106	1,260,864,642	1,545,887,952	2,049,485,168	2,550,597,019	3,059,605,983
Cuentas X Cobrar	0	8,780,310	9,235,822	9,664,274	10,211,125	10,653,894
Provisión Cuentas por Cobrar		-439,016	-461,791	-483,214	-510,556	-532,695
Inventarios Materias Insumos	0	351,212	369,433	386,571	408,445	426,156
Gastos Anticipados	3,108,157,000	3,108,157,000	3,108,157,000	3,108,157,000	3,108,157,000	3,108,157,000
Amortización Acumulada	-621,631,400	-1,243,262,800	-1,864,894,200	-2,486,525,600	-3,108,157,000	-3,108,157,000
Gastos Anticipados	2,486,525,600	1,864,894,200	1,243,262,800	621,631,400	0	0
Total Activo Corriente:	3,185,046,706	3,134,451,348	2,798,294,215	2,680,684,199	2,560,706,032	3,070,153,338
Maquinaria y Equipo de Operación	638,787,900	638,787,900	638,787,900	638,787,900	638,787,900	638,787,900
Depreciación Acumulada		-63,878,790	-127,757,580	-191,636,370	-255,515,160	-319,393,950
Maquinaria y Equipo de Operación	638,787,900	574,909,110	511,030,320	447,151,530	383,272,740	319,393,950
Capital de trabajo	0	466,223,550	932,447,100	1,398,670,650	1,864,894,200	1,709,486,350
Capital de trabajo	0	466,223,550	932,447,100	1,398,670,650	1,864,894,200	1,709,486,350
Total Activos Fijos:	638,787,900	1,041,132,660	1,443,477,420	1,845,822,180	2,248,166,940	2,028,880,300
ACTIVO	3,823,834,606	4,175,584,008	4,241,771,635	4,526,506,379	4,808,872,972	5,099,033,638
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	7,950,274	8,417,932	8,813,595
Impuestos X Pagar	0	179,170,574	204,083,619	227,054,482	244,017,879	257,894,341
Obligaciones Financieras	382,383,461	191,191,730	0	0	0	0
PASIVO	382,383,461	370,362,304	204,083,619	235,004,756	252,435,811	266,707,936
Patrimonio						
Capital Social	3,441,451,145	3,441,451,145	3,441,451,145	3,441,451,145	3,441,451,145	3,441,451,145
Reserva Legal Acumulada	0	0	36,377,056	77,812,215	123,911,155	173,454,179
Utilidades Retenidas	0	0	145,508,224	311,248,860	495,644,621	693,816,717
Utilidades del Ejercicio	0	363,770,559	414,351,591	460,989,403	495,430,240	523,603,661
PATRIMONIO	3,441,451,145	3,805,221,704	4,037,688,016	4,291,501,623	4,556,437,161	4,832,325,703
PASIVO + PATRIMONIO	3,823,834,606	4,175,584,008	4,241,771,635	4,526,506,379	4,808,872,972	5,099,033,638

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la inversión más significativa es la de los terrenos y la construcción, la cual se deprecia contablemente en un período de 20 años, la evaluación de la viabilidad financiera se hizo para ese plazo. Esta evaluación permitió establecer que el valor actual neto del proyecto es positivo, de \$231,560,538, mientras que la tasa interna de retorno es de 19%. Estas cifras indican que el negocio es financieramente viable; sin embargo, la decisión de realizar el proyecto dependerá de la expectativa del inversionista, frente a otras opciones que tenga para el capital disponible.

5.4.4. Indicadores financieros

A partir de los estados financieros previamente presentados procedió a calcular tanto la tasa interna de retorno TIR, como el valor presente neto VPN del proyecto. El cálculo se realizó empleando una tasa de descuento de 18% y con una proyección del flujo de caja a 20 años, teniendo en cuenta que el activo más importante corresponde a la inversión en la construcción, cuya depreciación contable usualmente se proyecta para ese plazo.

Tabla 32. Cálculo de valor presente neto

Año	Flujo de caja descontado
Año 0	-3,823,834,606
Año 1	690,684,672
Año 2	493,569,625
Año 3	432,598,398
Año 4	377,354,521
Año 5	330,771,071
Año 6	280,314,467
Año 7	237,554,633
Año 8	201,317,486
Año 9	170,608,039
Año 10	144,583,084
Año 11	122,528,037
Año 12	103,837,320
Año 13	87,997,728
Año 14	74,574,346
Año 15	63,198,598

Año	Flujo de caja descontado
Año 16	53,558,134
Año 17	45,388,249
Año 18	38,464,618
Año 19	32,597,134
Año 20	27,624,690
Sumatoria	185,290,245

Fuente: elaboración propia

El ejercicio mostró que, bajo los parámetros definidos en cuanto a ingresos, costos y gastos, el VPN es positivo y asciende a \$185,290,245 en el período de veinte años que se tomó para realizar la evaluación. Este resultado indica que el proyecto tiene un valor positivo para los accionistas.

A su vez, la tasa interna de retorno es de 14%, que supera la tasa mínima atractiva de retorno de 15% que se estableció como criterio de evaluación, teniendo en cuenta la rentabilidad que los accionistas pueden obtener en otras inversiones.

5.4.5. Análisis de sensibilidad

El análisis vertical del estado de resultados muestra que durante los primeros cinco años de operación la utilidad bruta promedio es del 75%, y la utilidad neta promedio es de 39%; es decir que cerca de la mitad de la utilidad bruta se diluye en gastos operativos (16%) y el restante 20% en impuestos. Es decir que el resultado es especialmente sensible al cumplimiento del presupuesto de ventas, como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33. Sensibilidad del proyecto al cumplimiento del presupuesto de ventas

Cumplimiento de ventas	Utilidad neta final
100%	39%
90%	27%
80%	18%
70%	6%
60%	-9%
50%	-31%

Fuente: elaboración propia

Es decir que por debajo del 70% del cumplimiento del presupuesto de ventas ya el negocio deja de generar utilidades.

Esto se debe a que gran parte de los costos del negocio son fijos, y están constituidos por la inversión inicial, el personal y los servicios públicos en que incurre la empresa para mantener la capacidad instalada disponible.

5.4.6. Análisis de escenarios

Se hicieron simulaciones con un escenario pesimista y con un escenario optimista; en el primero, las ventas se cumplirían en un 15% menos del escenario analizado previamente, y en escenario optimistas las ventas alcanzarían 15% más que el escenario intermedio. Con ese cambio, se corrieron todas las simulaciones de los estados financieros y los resultados se resumen en la Tabla 34.

Tabla 34. Comparación de escenarios (\$ miles)

	Pesimista (-15% ventas)	Intermedio (100% ventas)	Optimista (+15% ventas)
Ventas en 5 años	\$ 4,951,633	\$ 5,825,451	\$ 6,699,269
Utilidad neta acumulada	\$ 1,760,560	\$ 2,258,145	\$ 2,755,731

Fuente: elaboración propia

Como se observa, al reducirse las ventas en 15% la utilidad acumulada en cinco años pasa de \$2.258 millones a \$1.760 millones, lo que equivale a una reducción del 22%; así mismo, si se logran mejorar las ventas en 15%, la utilidad neta acumulada en los cinco años pasarían a \$2.755 millones, es decir que crecerían en 22%.

5.4.7. Conclusión

Los diferentes resultados de la evaluación financiera muestran que el proyecto es viable desde esta perspectiva, dado que el valor presente neto es positivo, la tasa interna de retorno es superior a la tasa esperada por los

inversionistas, e incluso en un escenario pesimista con ventas del 85% del escenario intermedio, el proyecto sigue siendo viable. Sin embargo, el alto nivel de impacto de los costos fijos hace que el proyecto sea muy sensible al cumplimiento del presupuesto de ventas y por debajo del 70% de ventas de manera continua, no sería viable; esto implica la necesidad de controlar de manera especial el nivel de ocupación del eco hotel para asegurar la sostenibilidad económica del proyecto,

5.5. EVALUACIÓN AMBIENTAL

Teniendo en cuenta que la filosofía de la empresa incluye el manejo responsable de los procesos en relación con su impacto ambiental, para el análisis de este aspecto se tomó como referencia la Norma ISO NTC 14001 que es la Norma de Gestión Ambiental vigente en Colombia y publicada por el ICONTEC (Norma Técnica colombiana NTC- ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso, 2004). De acuerdo con esa norma y dado que se trata de una empresa nueva, se debe realizar la identificación del impacto ambiental que puede generar cada uno de los procesos. Para hacerlo se deben reconocer los insumos, los efectos directos del proceso como tal y las emisiones, los vertimientos o demás formas de contaminación que cada proceso pueda generar. En la Tabla 35 se presenta el resultado de la revisión del impacto generado por cada uno de los procesos del Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo sobre los diferentes elementos del medio ambiente.

Tabla 35. Análisis del impacto ambiental de la empresa

Impactos/Servicios	Alojamiento	Restaurante	Servicios al aire libre	Zonas húmedas
Aire	No	Sí	No	No
Agua	Sí	Sí	Sí	Sí
Flora y Fauna	No	No	Sí	No
Residuos	Sí	Sí	No	Sí
Suelo	No	No	No	No
Energía	Sí	Sí	No	Sí

Olores	No	No	No	Sí
Vibraciones	No	Sí	No	No
Radiaciones	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia con base en la guía propuesta por Zea (Guía para la planificación de la implementación integrada de la NTC ISO 9001:2008 y la NTC ISO 14001:2004 en el proceso de producción de bebidas gaseosas en la Industria de Gaseosas de Girardot S.A. , 2012)

La Tabla 35 se elaboró tomando como referencia la guía desarrollada por Zea (Guía para la planificación de la implementación integrada de la NTC ISO 9001:2008 y la NTC ISO 14001:2004 en el proceso de producción de bebidas gaseosas en la Industria de Gaseosas de Girardot S.A. , 2012) para la planificación de la implementación integrada de la NTC ISO 9001:2008 y la NTC ISO 14001:2004. De acuerdo con los resultados mostrados, los principales impactos ambientales que generan los diferentes procesos de la empresa tienen que ver con el servicio de restaurante, el cual puede afectar al aire, al agua, generar residuos, y vibraciones; los servicios en las zonas húmedas también pueden generar impactos de diferente tipo. Así mismo, el mayor impacto lo recibirá el recurso agua, que puede ser afectado por todos los servicios ofrecidos.

Teniendo en cuenta ese análisis de los impactos, la empresa debe adoptar las medidas de manejo en materia ambiental que se presentan en la Tabla 36, con el propósito de mitigar dichos efectos.

Tabla 36. Manejo de las diferentes formas de impacto ambiental

Servicio	Tipo de efecto	Manejo
Extracción	Consumo de agua por servicios sanitarios	Empleo de aguas grises en los servicios sanitarios
	Generación de residuos por desperdicios de los huéspedes	Recolección de residuos por un camión que los transporte hasta el relleno sanitario empleado por el municipio
	Consumo de energía para alumbrado	Empleo de sensores de movimiento y fotoceldas para reducir consumo
Restaurante	Emisión de vapores	Empleo de caldera para optimizar proceso de cocción de alimentos
	Consumo de agua para cocción	Empleo de ollas y marmitas de alta eficiencia para reducir consumo

Servicio	Tipo de efecto	Manejo
	Generación de residuos durante preparación de alimentos	Recolección de residuos por un camión que los transporte hasta el relleno sanitario empleado por el municipio
	Consumo de energía por alumbrado y electrodomésticos	Alumbrado natural mediante claraboyas. empleo de bombillos alógenos, electrodomésticos de alta eficiencia eléctrica
	Vibraciones por algunos equipos de cocina	Sistemas de aislamiento de vibraciones
Servicios al aire libre	Riesgo de contaminación de cuerpos de agua	Educación a los huéspedes
	Riesgo de daños a la flora y la fauna	Educación a los huéspedes
Zonas húmedas	Alto consumo de agua	Sistema de recirculación y recuperación de agua
	Generación de desperdicios	Recolección de residuos por un camión que los transporte hasta el relleno sanitario empleado por el municipio
	Alto consumo de energía	Empleo de caldera, bombillos alógenos y sensores de movimiento
	Generación de olores	Instalación y mantenimiento de filtros y cortinas de aire

Fuente: elaboración propia con base en la guía propuesta por Zea (Guía para la planificación de la implementación integrada de la NTC ISO 9001:2008 y la NTC ISO 14001:2004 en el proceso de producción de bebidas gaseosas en la Industria de Gaseosas de Girardot S.A. , 2012)

Como se observa, a pesar de que el turismo es conocido como la industria sin chimeneas, se pueden generar impactos moderados al medio ambiente, por lo que se recomienda la adopción de las medidas indicadas en la Tabla 36.

5.6. EVALUACIÓN SOCIAL

El impacto social directo de la empresa es la oferta de empleos directos. Adicionalmente la empresa será a su vez compradora de activos e insumos, además de usuaria de servicios públicos y privados que ofrecen otras empresas de la ciudad de Bogotá. Igualmente aportará impuestos por un monto superior a los \$200

millones cada año, que el Estado podrá canalizar hacia los proyectos de inversión que beneficien a la sociedad en general. A los huéspedes les ofrecerá un servicio que les permitirá disfrutar de manera sostenible de la riqueza natural del municipio de Puerto López.

5.7. ANÁLISIS DE RIESGOS

Teniendo en cuenta el análisis DOFA resumido en la Tabla 4 y con base en el conocimiento del mercado, en la Tabla 37 se presenta el mapa de los principales cinco riesgos asociados a la operación de la empresa y las acciones preventivas correspondientes.

Tabla 37. Mapa de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Tipo	Acciones preventivas
Accidentes de trabajo	Media	Alto	Operacional	Capacitación en HSQE
Daños a recursos naturales de la zona	Baja	Alto	Operacional	Selección de personal, capacitación, supervisión, educación a los huéspedes
Incumplimiento del presupuesto de ventas	Media	Medio	Comercial	Buenas relaciones con clientes, calidad, cumplimiento, promociones, publicidad, análisis permanente del macroentorno
Sobre ejecución de gastos	Media	Medio	Operacional	Ajuste preciso de venta, negociación con proveedores, economías de escala, reducción de costos fijos
Negación de acceso a crédito financiero	Media	Alto	Financiero	Fondo Emprender, programa Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio, Vinculación de nuevos socios, leasing sobre activos

Fuente: elaboración propia

Existen otros riesgos propios de cualquier otra empresa, como son los riesgos en la gestión de tesorería, recaudo, contabilidad, transporte, así como los riesgos de incendio, terremoto, inundación, etc. Frente a esos riesgos lo que se hará será tomar las pólizas de seguros disponibles en el mercado y adelantar acciones de capacitación, supervisión y prevención propias de la industria del turismo y de

otros sectores económicos, que son aspectos rutinarios para los administradores y funcionarios de la empresa, lo que evidencia la importancia de este aspecto dentro de los procesos de selección de personal.

6. CONCLUSIONES (PLAN DE IMPLEMENTACIÓN)

6.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En la Tabla 38 se presenta el cronograma general para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 38. Cronograma para la puesta en marcha

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Constitución legal	■	■										
Diseño detallado y construcción de las instalaciones		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Selección de personal directivo			■	■	■							
Compra de equipos y otros activos									■	■	■	■
Diseño detallado de procedimientos y papelería					■	■	■					
Negociación con proveedores							■	■	■	■	■	■
Contratación y entrenamiento de personal										■	■	■
Diseño y desarrollo del sitio web									■	■	■	
Lanzamiento de la estrategia de promoción										■	■	■
Apertura de libros contables e indicadores de gestión	■										■	■

Fuente: elaboración propia

Como se observa, lo primero es la constitución legal, de manera que todos los procesos que se lleven a cabo estén amparados y respaldados por el nombre oficial y legal de la firma. El personal directivo se debe vincular con la anticipación necesaria para que se encargue de la adquisición de activos, selección y entrenamiento del personal operativo, negociación con proveedores y demás actividades previas a la inauguración del Eco-hotel.

6.2. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis realizado en este trabajo, se concluye puntualmente que:

1. El macroentorno del país, de la industria del turismo, de la región y del postconflicto presenta un comportamiento favorable para el tipo de servicio que se busca ofrecer en el Eco-Hotel Hacienda Flor Amarillo.
2. En poblaciones vecinas a Puerto López existen ofertas de servicio de otros hoteles que reúnen algunos elementos similares al evaluado en este estudio. Sin embargo, existen condiciones por medio de las cuales el Eco-Hotel se puede diferenciar sin necesidad de acudir a tarifas más bajas para posicionarse dentro del mercado objetivo, entre otras razones, por el énfasis en el avistamiento de aves y por los criterios de sostenibilidad con que se prevé el desarrollo del proyecto.
3. Las proyecciones del turismo internacional, del turismo interno y del turismo de naturaleza, que incluye el ecoturismo, son favorables al menos por los próximos 10 años, tanto en el país, como en el departamento.
4. En Puerto López existen especies naturales y recursos naturales en general que hacen viable la explotación del ecoturismo. Así mismo su localización, facilita el acceso tanto nacional como internacional.
5. Para la relación con los clientes se pueden emplear tanto medios ATL, como medios BTL que hacen viable la realización de un plan de comunicación orientado a la generación de ventas tanto en Colombia como desde otros países, a través de diferentes canales.
6. Se identificaron y evaluaron en el trabajo los recursos, actividades y asociaciones claves del negocio.

7. De acuerdo con los indicadores macroeconómicos y del estudio de mercado, se proyectaron los costos y los ingresos del proyecto para los primeros cinco años de operación
8. La proyección de los estados financieros se hizo buscando el cierre financiero que lo hiciera viable, con lo que se buscó el cierre financiero del proyecto.
9. La evaluación financiera, hecha con un horizonte de 20 años de vida del proyecto, permitió establecer que el valor presente es de \$231,560,538 y la tasa interna de retorno es de 19%, bajo las condiciones establecidas.
10. El inversionista puede evaluar esta opción de inversión frente a otras, a fin de comparar la tasa de retorno que le ofrezcan las diferentes alternativas.
11. Se recomienda, en primer lugar, que el administrador del Eco-Hotel sea una persona con experiencia y criterio suficientes para que sepa tomar decisiones correctas respecto de la razonabilidad de las inversiones y los gastos, de manera que se logre equilibrar la calidad del servicio, con la rentabilidad del proyecto, aspecto que requiere una vigilancia permanente de los indicadores financieros y de servicio.
12. Se deben establecer indicadores de satisfacción del cliente y de eficacia de las inversiones para que la administración tenga un mejor control del desarrollo del proyecto, a fin de asegurar su sostenibilidad.
13. En la fase de construcción y de dotación de las instalaciones se concentra cerca del 90% de los costos del proyecto, por lo que se debe adelantar un proceso de selección y contratación muy cuidadoso que asegure que los precios totales no superen los límites fijados en esta evaluación, manteniendo estándares de calidad apropiados. La persona encargada de esta fase debe tener amplia experiencia en la administración de este tipo de obras, a fin de garantizar tanto el cumplimiento de las fechas, como del presupuesto inicial del proyecto.

14. La aplicación de los principios básicos de la teoría de juegos permite anticipar, en primer lugar, que la comunidad de la región puede tener dos tipos de reacciones, teniendo en cuenta sus intereses y necesidades; por un lado, algunos miembros de esa comunidad pueden ver en el proyecto una oportunidad de empleo o de negocio, dependiendo de su actividad. Estos sectores estarán interesados en el éxito del proyecto, dado que ese éxito es una oportunidad para ellos directamente o para sus familiares y relacionados. Otros grupos de la comunidad pueden ver el proyecto como una amenaza o invasión del espacio natural de la región, por lo que estarán atentos de la forma como el eco-hotel se relacione con el entorno, sus vertimientos, el trato a los recursos naturales, etc. Los intereses de ambos sectores de la comunidad deben ser considerados por la administración del proyecto, buscando ofrecer empleo y oportunidades de negocio para sus integrantes, así como asegurándose de que el impacto ambiental sea mínimo y, por el contrario, el establecimiento se distinga por su buena relación con el entorno-
15. En cuanto a las posibles relaciones de los consumidores, deben tenerse en cuenta todas sus necesidades, en aspectos fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Además de precios justos y buen servicio, deben tenerse en cuenta esas necesidades por medio de acciones como colocar baños para el público en las instalaciones, instalar aire acondicionado, ofrecer refrescos, etc., hacer rondas y requisas con vigilantes en las instalaciones, reconocer puntos por cada compra, enviar correos electrónicos ofreciendo trato preferencial a los clientes frecuentes, saludar por el nombre, enviar un correo el día del cumpleaños y adelantar campañas de ayuda a personas necesitadas de la sociedad en las que puedan participar los clientes, emplear empaques biodegradables para los productos. Todas estas acciones facilitarán y prolongarán las buenas relaciones del eco-hotel con sus clientes.

Frente a los objetivos específicos, estas conclusiones se pueden sintetizar de la manera que se hace a continuación.

6.2.1. Cuantificación de la demanda del eco hotel objeto de estudio.

El análisis de la demanda, el estudio de mercado y la proyección de estados financieros permiten estimar que el proyecto puede genera ventas acumuladas de \$ 5,825 millones en los primeros cinco años de operación.

6.2.2. Preferencias de los clientes del proyecto.

Los clientes del proyecto demandan servicios de turismo vacacional al menos una vez al año, y el 40% lo hacen acompañadas al menos de dos personas. El presupuesto diario para gastos de alojamiento y alimentación por cada viajero es de \$186.699 y el 97% está interesado en incluir el ecoturismo dentro de sus planes de vacaciones. Los deportes extremos, las caminatas a campo traviesa, la observación pasiva del ecosistema y las cabalgatas son las actividades que quisieran encontrar estos viajeros en este tipo de destinos, y en el caso de las caminatas se inclinan especialmente por aquellas que se realizan en la selva. El 99% manifiesta interés por tener la oportunidad de hospedarse en un hotel ubicado en una región rural del Casanare en donde pudiera conocer la riqueza natural de esa región del país y les gustaría disfrutar de ese destino en promedio por un período de 4.5 días, siempre que la oferta incluya servicios de alojamiento, restaurante, zonas húmedas, avistamiento de aves, caminatas ecológicas, cabalgata, pesca, navegación en bote y lancha, rafting, torrentismo, camping y rappel.

6.2.3. Infraestructura requerida para prestar el servicio.

En el desarrollo del proyecto se determinó la infraestructura requerida, la distribución general de áreas, la dotaciones de cada uno de los espacios así como los costos correspondientes a cada uno de estos aspectos. El total de la inversión requerida es de \$3.823'834.606.

6.2.4. Estructura que se requiere para administrar el eco hotel.

La estructura requerida para administrar el proyecto incluye a 53 personas, y el valor de la nómina mensual asciende a \$ 69,889,706. En el trabajo se identifican los perfiles y las funciones de estas personas.

6.2.5. Sostenibilidad económica del proyecto.

El análisis financiero mostró que el proyecto es financieramente sostenible y es especialmente sensible al nivel de ocupación, debido al considerable impacto de los costos fijos.

6.2.6. Plan de implementación.

Se definió un plan de implementación a ser desarrollado en un plazo de 12 meses, a partir de la constitución legal y hasta lograr que el proyecto se encuentra funcionando. El plan muestra que puede y debe trabajarse de manera simultánea en algunas actividades para poder lograr la meta en el plazo establecido.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, C., & Codina, A. (2015). *Turismo antártico: Naturaleza y Ciencia en los confines del turismo contemporáneo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Alcaldía de Puerto López. (2017). *Puerto López para todos*. Recuperado el 1 de septiembre de 2017, de <http://www.puertolopez-meta.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Alcaldía Municipal de Puerto López. (2017). *Mi Municipio*. Recuperado el 13 de octubre de 2017, de <http://www.puertolopez-meta.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Ecologia.aspx>
- Álvarez, A., & González, M. (2016). Desarrollo del turismo vs sustentabilidad, conceptos, incongruencias y realidades. *Revista A+ C* 7.7.
- Ananda, A., Hernández, Á., & Lamberti, L. (2014). RENL: A framework for social media marketing strategy. *1st Annual EDIM PhD Conference. Milan, Italy*, 1-12.
- Banco de la República. (2015). *Boletín de indicadores económicos y sociales* (Preimera ed.). Bogotá: Banco de la República.
- Barahona, P. (2017). Turismo y paz: una apuesta para el desarrollo en la región de Urabá-Darién. *Opera*, 20, 107-127.
- Barrios, D. (2014). *Diseño Organizacional bajo un Enfoque Sistémico para Unidades Empresariales Agroindustriales*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Barroso, J. (2014). El turismo y los Parques Nacionales: la política de 1934 a 1970. *Signos Universitarios*, 12-24.
- Binkhorst, E. (2017). Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos. *ARA: Revista de Investigación en Turismo*, 112-119.

- Bulla, L. H. (2013). *Ecoturismo: oferta y desarrollo sistémico regional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año*. . Bogotá: CCB.
- Casado, A., & Sellers, R. (2014). *Dirección de Marketing*. Alicante: Club Universitario.
- Cebrián, F. (2008). *Turismo rural y desarrollo local*. Sevilla: Ediciones La Universidad de Castilla - La Mancha.
- Centro de Memoria Histórica. (2014). *La cifras del secuestro*. Recuperado el 23 de Febrero de 2014, de <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/index.php/noticias/noticias-cmh/1530-las-cifras-del-secuestro>
- Cohen, G. (2015). Réplica a" marxismo funcionalismo y teoría de juegos" de Elster. *Sociológica*.
- Collado, A., Navarro, D., Talaya, A., & Sánchez, E. (2007). Segmentación de la demanda turística: un análisis aplicado a un destino de turismo cultural. *Revista de análisis turístico*.
- Concejo Municipal de Puerto López. (2012). *Acuerdo N° 008*. Puerto López: Por medio del cual se adopta el plan de desarrollo del municipio de Puerto Lopez – Meta “gestion, desarrollo y equidad social” para el periodo constitucional 2012-2015".
- Consejo Municipal de Puerto López. (2012b). *Documento Técnico de Soporte el Plan de Ordenamiento Territorial*. Puerto López: Consejo Municipal de Puerto López.
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (2008). *Comunicado de prensa N° 249*. Bogotá: CTCP.

- Cornejo, J. L., Romo, J., & María, C. R. (2016). Del sacrificio al ocio en Jalisco, México. *Pasos*, 385-402.
- Cuero, J., Espinosa, A., Guevara, M., Montoya, K., Leidy, O., & Ortiz, Y. (2007). *Planeación Estragégica. Henry Minzberg*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- DANE. (2015). *Boletín Técnico Encuesta Nacional de Calidad de Vida -ECV- 2015*. Bogotá: DANE.
- DANE. (2015). *Encuesta Anual Manufacturera*. Bogotá: DANE.
- Díaz, A., García, S., & Medrano, I. (2014). *Diseño arquitectónico del complejo turístico "Grudica" en el caserío Cueva del Ratón, municipio de Perquín, departamento de Morazán*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Díaz, T., & Santiago, A. (2016). *Las buenas prácticas turísticas y su impacto en los turistas del paseo ecológico del parque Luis A. Martínez de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Drucker, P. (2013). *Su visión sobre: La administración, La organización basada en la información, la ecnomía, La sociedad* (Décima ed.). México: Norma.
- Estenssoro, F. (2015). El ecodesarrollo como concepto precursor del desarrollo sustentable y su influencia en América Latina. *Universum (Talca)*, 30(1), 81-99.
- FAO. (1995). *Análisis de impactos de proyectos forestales: problemas y estrategias*. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/docrep/008/t1081s/t1081s00.htm>
- Fernández, J. (2013). La demanda de turismo cultural. *Turismo Cultural*, 47-80.
- Figuroa, E., Mendoza, M., & Pérez, F. G. (2015). *¿ El turismo es una opción para "aliviar" la pobreza?* Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de México: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/41183>

- Fincaraíz. (2018). *Lotes en Venta en Puerto López*. Recuperado el enero de 2018, de <https://www.fincaraiz.com.co/lotes/venta/puerto-lopez/>
- Gutiérrez, A., & Miravent, D. (2016). Estacionalidad turística y dinámicas metropolitanas: un análisis a partir de la movilidad en transporte público en el Camp de Tarragona. *2016*, 65-89.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Hudzik, J., & McCarthy, J. (2012). *Leading comprehensive internationalization: Strategy and tactics for action*. Washington DC: NAFSA.
- ICONTEC, I. C. (2004). *Norma Técnica colombiana NTC- ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso* (Primera ed.). Bogotá: ICONTEC.
- Kreuzberg, F., Hein, N., & Moacir, M. (2015). Game Theory: The Nash Equilibrium Point Identification In Bi-Matrix Games Of Economic And Social Indicators. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies* , 27-42.
- Krumdieck, S. (2014). Strategic analysis adaptation assessment: An alternative to the economic storyline scenario. *First International E-Conference on Energies, Whither Energy Conversion*, 1-17.
- Lange, M. (2013). Political Self-Sacrifice: Agency, Body and Emotion in International Relations. *Revista de ciencia política*, 433-437.
- Lemaire, J. P. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. Paris: Dunod.
- Márquez, R., Arcipreste, M., Valladares, J., Salazar, F., Aguilar, Márquez, A., & Acevedo, L. (2016). Ecoturismo y desarrollo comunitario: el caso de “Valentín Natural” en el sureste de México. *Turismo y Sociedad*, 18, 117-135.

- Marulanda, M., Delgado, J., & Ballesteros, F. (2017). Revisión bibliográfica de los enfoques teoría de juegos y Vendor Managed Inventory (VMI) para el estudio de cadenas de suministros. *Puente*, 17-32.
- MCIT. (2017). *Boletín mensual de turismo*. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=81855&name=OEE_OP_Turismo_Julio_25-08-2017.pdf&prefijo=file
- MCIT, (. d. (2013). *Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- Mestre, M. (2012). Aplicación de la investigación de mercados al análisis de problemas de marketing. *ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 13(1), 339-359.
- Metro Cuadrado. (2018). *Lotes en Venta en Puerto Lopez*. Recuperado el enero de 2018, de <http://www.metrocuadrado.com/lotes/venta/puerto-lopez/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Política Nacional de Turismo. Plan Sectorial de Turismo 2012 – 2016. “Colombia, destino turístico de clase mundial*. Bogotá: Mincomercio.
- Ministerio de Comercio, Industria, Turismo. (2013). *Archivo de prensa escrita. La República. Doña Juan-Cascabel, un potencial turístico*. Bogotá: Mincomercio.
- Monge, J., & Perales, Y. (2016). El desarrollo turístico sostenible: Tren Crucero del Ecuador. Estudios y perspectivas en turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 57-72.
- Munuera, A., & Ana., R. (2013). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Muñoz, P., Bandera, I., Barco, R., & Luna, S. (2014). *Optimización del balance de carga en redes LTE mediante el algoritmo de Q-Learning difuso*. Málaga, España: Universidad de Málaga.

- Novás, N. (2010). *Promoción y venta de servicios turísticos*. Ideaspropias Editorial : Pontevedra, España.
- Olx. (2018). *Lotes en venta puerto López*. Recuperado el enero de 2018, de <https://puertolopez.olx.com.co/lotes-venta-cat-410>
- OMT, (. M. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional Edición 2015*. Madrid: OMT.
- OMT, O. M. (9 de Mayo de 2012). *UNWTO Regional capacity building workshop on Adventure Tourism*. Recuperado el 1 de Mayo de 2013, de Organización Mundial de Turismo: <http://www2.unwto.org/es/node/36374>
- Osorio, J. (2016). La aventura del turismo; revivificando la cultura a través del turismo y el patrimonio. *International journal of scientific management and tourism*, 285-295.
- Piedra, R. (2016). *Propuesta de señalética para el fomento del turismo en el “Bosque Protector Rumi Wilco” de la Parroquia de Vilcabamba, Cantón Loja*. Quito, Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
- Porter, M. (2010). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Quinta ed.). New York: Free Press.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México DF: Grupo Editorial Patria.
- Proexport. (2013). *Plan de Negocios de Turismo de Naturaleza de Colombia*. Bogotá: Proexport.
- Proexport. (2016). *Turismo religioso en Colombia: viaje por las rutas de la fe*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017, de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/turismo-religioso>

- Pulido, L. A. (2011). Aportes de la sistémica a la construcción de una identidad epistemológica de la administración de organizaciones. *Econógrafos*, 2 - 8.
- Pxsol. (2017). *Tecnología comercial para hoteles*. Recuperado el 8 de diciembre de 2017, de http://www.pxsol.com/?gclid=EAlaIQobChMI9bH9_5__1wIVgRCBCh3AzQD3EAAYAiAAEglBa_D_BwE
- Quesada, R. (2007). *Medio ambiente y turismo sostenible*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia .
- Quizán, T., Anaya, C., Esparza, J., Orozco, M., Espinosa, A., & Bolaños, A. (2013). Efectividad del programa Promoción de alimentación saludable en estudiantes de escuelas públicas del estado de Sonora. *Estudios Sociales, Julio-diciembre*(42), 175-204.
- Reyes, F. (2008). *Introducción al análisis económico del Derecho Societario Latinoamericano. Un caso de estudio y una propuesta de reforma*. Berkeley: Latin American an Caribbean Law and Economics Asociation.
- Riaño, P. (2013). *Jóvenes, memoria y violencia en Medellín*. Medellín: Siglo XXI.
- Rico Amorós, A. (2007). Tipologías de consumo de agua en abastecimientos urbano-turísticos de la Comunidad Valenciana. *Investigaciones Geográficas*.
- Rodríguez, C., & Garzón, C. (2009). *Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos*. Bogotá: Criterio Libre.
- Rosas, M., & Correa, D. (2016). El ecoturismo de Sierra Norte, Oaxaca desde la comunalidad y la economía solidaria. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 13(4).
- Santacolomba, L. (2015). El cambio climático y su relación con las generaciones futuras como sujetos de derecho. *Revista Eleuthera*, 11-29.

- SECTUR. (2002). *Estudio Estratégico de Viabilidad de Turismo Cultural*. México: Sector.
- SENA. (2012). *Mesa Sectorial del Sector Turismo. Caracterización Ocupacional del Sector Turismo*. Bogotá: SENA.
- Siteminder. (2017). *Software hotel*. Recuperado el 8 de diciembre de 2017, de https://www.siteminder.com/es/s/?t=Software%20hotel&noredirect=1&_bt=235367548048&_bk=%2Bsoftware%20%2Bhotel&_bm=b&gclid=EAlaIQobChMI9bH9_5__1wIVgRCBCh3AzQD3EAAYASAAEgKICvD_BwE&gclsrc=aw.ds
- Torres, E. (2012). *Estructura de mercados turísticos*. Madrid: Editorial UOC.
- Toselli, C. (2014). Turismo ecológico: aspectos generales sobre esta nueva tendencia. *Signos Universitarios*, 12(24).
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *La disciplina de los líderes del mercado*. New York: Granica.
- Tributar Asesores Ltda. (2009). *Marco Legal y Tributario de las Sociedades por Acciones Simplificadas. Documentos Tributarios*. Bogotá: Flash.
- Trip Advisor. (2018). *Reserva Natural Lagos de Menegua*. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de https://www.tripadvisor.co/Attraction_Review-g1221360-d9749036-Reviews-Reserva_Natural_Lagos_de_Menegua-Puerto_Lopez_Meta_Department.html#photos;geo=1221360&detail=9749036&aggregationId=101
- Unidad de Planeación Minero Energética. (2013). *Cadena de Petróleo 2013*. Bogotá: UPME.
- Urquidí, V. (2017). Política ambiental y regionalización. *Frontera norte*, 95-107.
- Velasco, J. R. (2017). Desarrollo sostenible y paisaje. *Ciudades*, 29-39.
- Ventura, J. (2014). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo.

- Wilkis, A. (2014). Sociología del crédito y economía de las clases populares. *Revista mexicana de sociología*, 225-252.
- Wubook. (2017). *Demostración del software de reserva de hotel*. Recuperado el 8 de diciembre de 2017, de http://es.wubook.net/services/booking-engine/?gclid=EAlaIQobChMI9bH9_5__1wIVgRCBCh3AzQD3EAAYBCAAEgILrfD_BwE
- Zea, J. J. (2012). *Guía para la planificación de la implementación integrada de la NTC ISO 9001:2008 y la NTC ISO 14001:2004 en el proceso de producción de bebidas gaseosas en la Industria de Gaseosas de Girardot S.A.* (Primera ed.). Bogotá: Fundación Universitaria Agraria de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Tarifas de Hoteles en la región

Tabla 39. Tarifas diarias de la competencia en Puerto López (\$Col)

	Hoteles	Habitación doble		Habitación cuádruple	
		Fin de Semana	Entre Semana	Fin de Semana	Entre Semana
1	Hotel Lagos de Menegua	\$216000	\$216000	\$334000	\$334000
		\$216000	\$216000	\$334000	\$334000
		\$250000	\$250000	\$350000	\$350000
		\$250000	\$250000	\$350000	\$350000
		\$216000	\$216000	\$334000	\$334000
2	Ciudad Resort Hotel Campestre	\$200000	\$200000	\$300000	\$300000
		\$200000	\$200000	\$300000	\$300000
		\$200000	\$200000	\$300000	\$300000
		\$200000	\$200000	\$300000	\$300000
		\$200000	\$200000	\$300000	\$300000
3	Hotel las garzas	\$140000	\$120000	\$220000	\$200000
		\$140000	\$120000	\$220000	\$200000
		\$140000	\$120000	\$220000	\$200000
		\$140000	\$120000	\$220000	\$200000
		\$140000	\$120000	\$220000	\$200000
4	Casa Campestre Costa Rica	\$250000	\$250000	\$250000	\$250000
		\$250000	\$250000	\$250000	\$250000
		\$250000	\$250000	\$250000	\$250000
		\$250000	\$250000	\$250000	\$250000
		\$250000	\$250000	\$250000	\$250000

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Tarifas diarias de los hoteles de Acacías (\$Col)

	Hotel	Habitación doble		habitación cuádruple	
		Fin de Semana/ (D)	Entre Semana/(D)	Fin de Semana/ (D)	Entre Semana/(D)
1	Hotel Campestre Alboretto	\$160,000	\$150,000	\$200,000	\$200,000
		\$220,000	\$220,000	\$230,000	\$230,000
		\$220,000	\$220,000	\$230,000	\$230,000
		\$220,000	\$220,000	\$230,000	\$230,000
		\$230,000	\$230,000	\$280,000	\$280,000

	Hotel	Habitación doble		habitación cuádruple	
		Fin de Semana/ (D)	Entre Semana/(D)	Fin de Semana/ (D)	Entre Semana/(D)
2	Finca Hotel Villa Martha	\$180,000	\$180,000	\$240,000	\$240,000
		\$240,000	\$240,000	\$370,000	\$370,000
		\$240,000	\$240,000	\$370,000	\$370,000
		\$230,000	\$230,000	\$360,000	\$360,000
		\$240,000	\$240,000	\$370,000	\$370,000
3	Finca Ganesha FV07	\$290,000	\$290,000	\$360,000	\$360,000
		\$290,000	\$290,000	\$380,000	\$380,000
		\$300,000	\$300,000	\$340,000	\$340,000
		\$290,000	\$290,000	\$330,000	\$330,000
		\$290,000	\$260,000	\$430,000	\$430,000
4	Hotel Reina Victoria.	\$140,000	\$140,000	\$160,000	\$160,000
		\$140,000	\$140,000	\$170,000	\$170,000
		\$160,000	\$160,000	\$190,000	\$190,000
		\$130,000	\$130,000	\$170.000	\$170,000
		\$130,000	\$130,000	\$180,000	\$180.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 41. Tarifas diarias de los hoteles de Villavicencio (\$Col)

	Hotel	Habitación doble		Habitación cuádruple	
		Fin de Semana	Entre semana	Fin de Semana	Entre Semana
1	Sunrise hotel y centro vacacional	\$180,000	\$180,000	\$200,000	\$200,000
		\$248,000	\$248,000	\$380,000	\$380,000
		\$248,000	\$250,000	\$380,000	\$380,000
		\$220,000	\$220,000	\$350,000	\$350,000
		\$220,000	\$220,000	\$350,000	\$350,000
2	Hotel ms campestre la potra	\$158,000	\$165,000	\$258,000	\$285,000
		\$158,000	\$165,000	\$340,000	\$340,000
		\$170,000	\$161,000	\$340,000	\$340,000
		\$170,000	\$170,000	\$340,000	\$340,000
		\$200,000	\$200,000	\$300,000	\$340,000
3	Hotel villa de san sebastian	\$150,000	\$150,000	\$250,000	\$250,000
		\$181,000	\$181,000	\$326,000	\$326,000
		\$181,000	\$181,000	\$325,000	\$325,000
		\$181,000	\$181,000	\$350,000	\$350,000

	Hotel	Habitación doble		Habitación cuádruple	
		Fin de Semana	Entre semana	Fin de Semana	Entre Semana
		\$190,000	\$190,000	\$220,000	\$200,000
4	Hotel del llano	\$185,000	\$185,000	\$350,000	\$350,000
		\$185,000	\$185,000	\$325,000	\$325,000
		\$181,000	\$181,000	\$350,000	\$340,000
		\$162,000	\$162,000	\$321,000	\$321,000
		\$182,000	\$182,000	\$325,000	\$325,000

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Instrumento de encuesta

Tabla 42. Instrumento de encuesta

<p align="center">EL ECO-HOTEL HACIENDA FLOR AMARILLO</p> <p align="center">“Plan de negocio para el desarrollo de infraestructura hotelera ecoturística en el municipio de Puerto López, Meta</p> <p align="center">UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA</p>	
<p>OBJETIVO: Establecer las condiciones bajo las cuales es viable la operación de un eco hotel en el municipio de Puerto López.</p>	
<p>Confidencialidad: La presente encuesta tiene fines académicos e investigativos. La información que usted facilite se manejará con total confidencialidad y bajo ninguna circunstancia será empleada para efectos distintos a los indicados arriba. En consecuencia, los autores se comprometen a garantizar que el nombre y los demás datos que pudieran conducir la identificación individual del entrevistado, serán manejados con reserva y no serán publicados dentro de los resultados de la investigación.</p>	
<p align="center">Información confidencial</p> <p>Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: F: ____ M: ____</p>	
1	<p>¿Con qué frecuencia realiza usted viajes vacacionales?</p> <p>a) Más de una vez al año: ____ ¿Cuántas?: ____</p> <p>b) Una vez al año: ____</p> <p>c) Una vez cada ____ años</p>
2	<p>¿Normalmente con cuántas personas realiza sus viajes vacacionales? ____</p>
3	<p>¿Aproximadamente cuál es su presupuesto diario por persona para hospedaje y alimentación en sus viajes vacacionales?</p> <p>a) Menos de \$100.000: ____ b) Entre 101.000 y \$200.000: ____</p> <p>d) Entre \$201.000 y \$300.000: ____ d) Entre \$301.000 y \$400.00: ____</p> <p>e) Más de \$400.000</p>
4	<p>¿Usted tiene conocimiento de lo que es ecoturismo?</p> <p>a) Si: ____</p> <p>B) No: ____</p>
5	<p>¿Le gusta incluir dentro de sus planes vacacionales el ecoturismo o turismo de naturaleza?</p> <p>b) Si: ____</p> <p>c) B) No: ____</p>
6	<p>¿En su opinión, qué atributos debe tener un hotel de ecoturismo?</p> <p>_____</p>
7	<p>¿Cómo le gustaría que fueran las caminatas ecológicas?</p> <p>_____</p>
8	<p>¿En su opinión, qué características debe tener un hotel de ecoturismo en relación con el cuidado del medio ambiente?</p> <p>_____</p>

<p align="center">EL ECO-HOTEL HACIENDA FLOR AMARILLO</p> <p align="center">“Plan de negocio para el desarrollo de infraestructura hotelera ecoturística en el municipio de Puerto López, Meta</p> <p align="center">UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA</p>	
<p>9</p>	<p>¿Le interesaría tener la oportunidad de hospedarse en un hotel ubicado en una región rural del Meta en donde pudiera conocer la riqueza natural de esa región del país:</p> <p>a) Sí: ____ b) No: ____</p>
<p>10</p>	<p>¿Cuántos días le gustaría disfrutar en ese destino si le ofrece servicios de alojamiento, restaurante, zonas húmedas, avistamiento de aves, caminatas ecológicas, cabalgata, pesca, navegación en bote y lancha, rafting, torrentismo, camping y rappel?</p> <p>a) Dos días y una noche: ____ b) Tres días y dos noches: ____</p> <p>C) Cuatro días y tres noches: ____ d) Cinco días y cuatro noches: ____</p> <p>e) Una semana completa: ____</p>